

# تحفيز الموظفين

للحصول على أداء أفضل

نقلته إلى العربية  
سلمى المقدادي



**تحفيز الموظفين  
للحصول على أداء أفضل**



## سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصولوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحفظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثابتة، وأساليب جديدة بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.
- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.





دليل اغتنام الوقت

---

# تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل

نقلته إلى العربية

سلمى المقدادي

العبيكان  
Obekon



Original Title  
The Results-Driven Manager Series  
**MOTIVATING PEOPLE**  
for Improved Performance

Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation


ISBN-10: 1-59139-779-0

ISBN-13: 978-1591397793

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by arrangement with HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, Boston, Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبع العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2010  1431

ISBN 6 - 986 - 54 - 9960 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432 هـ - 2011 م

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب

هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

② مكتبة البيكان، 1431 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة من المؤلفين

تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل./ مجموعة من المؤلفين: سلمى خليل المقدادي؛

- الرياض 1431 هـ

212 ص: 14 × 21 سم

ردمك: 6 - 986 - 54 - 9960 - 978

1 - الحوافز 2 - تقييم الأداء أ. المقدادي، سلمى خليل (مترجم)

ب. العنوان

رقم الإيداع: 1431 / 1769

ديوي: 658,314

 امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018/ 4654424 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

## المحتويات

|          |   |
|----------|---|
| 11 ..... | المقدمة   |
| 31 ..... | مساعدة الموظفين على إيجاد المعنى                                    |
| 33 ..... | بناء معنويات الصف الأمامي<br>Charles Wardell تشارلز وارديل          |
| 41 ..... | تجنيد القلوب والعقول<br>Loren Gary لورين غاري                       |
| 47 ..... | إعطاء معنى للعمل<br>Adam Tobler آدم توبلير                          |
| 59 ..... | خاطب الأمور التي تدفعهم إلى العمل<br>Anne Field آن فيلد             |
| 73 ..... | البحث عن عمل ذي معنى<br>Loren Gary لورين غاري                       |
| 81 ..... | تعزيز الإمكانيات الشخصية  |
| 83 ..... | الحفاظ على الموقف الإيجابي ... دون الأوهام<br>Loren Gary لورين غاري |
| 91 ..... | اعمل كأنك صاحب العمل<br>Theodore Kinni تيودور كيني                  |



|           |   |
|-----------|---|
| 101.....  | الثقة   |
|           | كيف تكتسبها وتتميها وتعيد بناءها عندما تتحطم؟       |
| 109.....  | بزوغ مجموعات تدير دقة العمل                         |
|           | Loren Gary لورين غاري                               |
| 113.....  | السجن المثالي الأداء                                |
|           | Jennifer McFarland جينيفر مفغار لاند                |
| 117.....  | تعزير الالتزام إلى ما وراء نطاق الوظيفة             |
| 119.....  | كيفية شحن طاقة الزملاء                              |
|           | Wayne Baker مع وين بيكر                             |
| 123.....  | ماذا تستطيع أن تتعلم من الإدارة المنفتحة؟           |
|           | جون كيس   |
| 135.....  | تحسين طريقة الانتقال المثلى                         |
|           | Lauren Keller Johnson لورين كيلير جونسون            |
| 143.....  | هل ينهمك الموظفون الذين يعملون لديك في نتائج العمل؟ |
| 151.....  | الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين                        |
| 153.....  | حان الوقت للنظر بجدية إلى كيفية إدارة الموهبة       |
|           | Kristen B. Donahue كريستين بيز دونا هيو             |
| 161 ..... | إستراتيجية استبقاء جديدة «التركيز على الأفراد»      |
| 169 ..... | تسع خطوات نحو تكوين مكان عمل رائع                   |

|          |  |
|----------|--|
| 179..... | الرضا                                      |
|          | الطريق الكاذب إلى إخلاص الموظف             |
|          | فريدريك اف. ريتشهيلد Fredrick F. Reichheld |
| 187..... | اختيار المكافآت المناسبة والثناء والحوافز  |
| 189..... | الثناء على الموظف والمكافأة                |
|          | بوب نيلسون Bob Nelson                      |
| 193..... | إعادة التفكير في المال والدافع             |
|          | لورين غري Loren Gray                       |
| 197..... | أي حوافز تعود بالفائدة الآن؟               |
|          | بيتر جاكوب Peter Jacob                     |
| 205..... | المسهمون                                   |





## المقدمة

يعمل لديك فريق عمل من الناس الموهوبين، وهم مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المهارات والخبرة التي تحتاجها شركتك للتمكن من تحقيق النجاح، ولكن كل هذه المواهب لا قيمة لها إذا لم تحث هؤلاء الناس للوصول إلى أفضل ما لديهم من نتائج تتعلق بعملهم. عندما يشعر الموظفون بأنهم موعزون إلى أن يستغلوا جميع قدراتهم الممكنة في مكان عملهم، فإن الشركات التي يعملون لديها سوف تتفوق بكل تأكيد. دعونا نتصور فريق عمل يؤدي جميع أفرادهم، الذكور والإناث معاً، عملهم على أحسن وجه. لعلك ستلاحظ المواصفات المميزة الآتية:

- يجد الناس أفضل الحلول لمشكلات شركاتهم الأكثر تعقيداً.
- تتعاون فرق العمل على إيجاد الخدمات والمنتجات المبتكرة التي تثير ضجة في عالم الأسواق.
- يقدم الموظفون بحماس بالغ جميع طاقاتهم ووقتهم وولائهم إلى الشركة.
- يبقى الموظفون أوفياء للمنظمة حتى في الأوقات العصيبة.
- يُحفز الجميع من قبل تحديات أدوارهم في العمل.

• يعتز الموظفون بعملهم، ويشعرون بالمسؤولية تجاه مستقبل الشركة.

إن القوة العاملة التي تمتلك تلك الإمكانيات الأصيلة تستطيع أن تساعد أي شركة في التقدم بخطى أسرع من منافسيها.

### التحفيز: أكثر أهمية من ذي قبل

في ضوء ظروف العمل اليوم، فإن تحفيز الناس على القيام بأداء أفضل أصبح أمراً أكثر جدية وأهمية مما كان عليه من قبل. لماذا؟ لقد أصبح مقدار الربح ضعيفاً، ولعل بعض الشركات عانت من اختفائه كلياً، وذلك في وجه المنافسة التي باتت أقوى وأشد من قبل. إن وضع الاقتصاد المتأرجح قد شل عالم التجارة كله، ولا يستطيع أحد أن يتنبأ بدقة متى ستراجع الأوقات الصعبة أمام الأوقات الأفضل؟ ولكن يستطيع المديرون، وبواسطة استخدام طريقة الحث المستمر، مساعدة الموظفين على بذل الجهود والأداء الأفضل، اللذين سيمكنان الشركات من تعزيز الربح والبقاء والاستمرار في الوقت العصيب.

ولكن حتى الاقتصاد السليم لا يضمن أن الشركة سوف تتلقى من الموظفين أفضل ما لديهم من أداء؛ وذلك لأن النجاح الاقتصادي يترافق مع شعور بعدم الرضا والارتياح من قبل الموظفين تجاه عملهم، لأن الوظيفة تقوم فقط بدفع الصكوك وما يصبو إليه الموظفون هو العمل القيّم. فهم يريدون أن يكونوا جزءاً من أمر أكبر منهم، وأن يواجهوا التحديات، وأن يصفقوا مهاراتهم، وأن يكرسوا أنفسهم للمنظمة، وذلك انطلاقاً من إيمانهم بأنها تقوم بأعمال عظيمة. ونظراً إلى الكثير من



الموظفين اليوم، فإن الأجر الثابت وحده لا يكفي لدفعهم إلى أن يتفوقوا في عملهم.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأعمال التجارية أصبحت متورطة في حرب البحث عن المواهب، ويبدو أن هذه الحرب لن تهدأ. وفي الحقيقة، وبسبب التغيرات الديموغرافية، فإن معركة البحث عن موظفين قيمين في الولايات المتحدة وحدها لا تزال جارية إلى اليوم، ويتوقع أن تتفاقم وتستمر لعقود عديدة؛ وذلك لأن نبع المواهب الأساسية - عاملين تحت سن الخامسة والأربعين - سوف ينضب ويصل إلى 6 في المئة فقط في أثناء عشر السنوات القادمة؛ وذلك لأن معدل الولادات سوف ينخفض، وسوف يبلغ معظم السكان سن الكبر. وفي ضوء هذه الظروف، فليس من المستغرب أن تبقى التعبئة الوظيفية ناشطة، وذلك لأن الناس سيبحثون عن عمل قيم يبعث في نفوسهم الرضا والإحساس بالتحدي، بالإضافة إلى المردود المادي.

وبوضوح تام، يجب على المديرين أن يعدوا تحفيز الموظفين جزءاً لا يتجزأ من العمل، وذلك إذا كانوا يطمحون إلى بناء قوة عاملة، تحقق نجاح شركتهم، ويريدون التقدم والتفوق في مهنتهم. ولكن تحفيز الآخرين للوصول إلى تقديم الأفضل يمكن أن يكون صعباً جداً.

## مهارة معقدة

إن كلمة «تحفيز» تدل كثيراً من الناس على الحركة البدنية، وكلمة «يكره على» هي إحدى المرادفات لهذه الكلمة. ومع ذلك فإن المديرين الذين

يبتغون تحفيز موظفيهم لا يستطيعون بكل بساطة أن يدفعوهم بدنياً، أو أن يبتثوا الخوف في نفوسهم كي يؤديوا عملهم. إن التحفيز الحقيقي هو أكثر تعقيداً من ذلك، ويتطلب مزيجاً بارعاً من المهارات الإدارية.

ومن أجل بث روح التفوق في نفوس الموظفين يجب عليك أن تساعدهم على إيجاد معنى حقيقي، وعلى سبيل المثال، القدرة على رؤية العالم من منظار التفاؤل والواقعية، وأن يشعروا بنفس الولاء للشركة، كما يشعر أصحابها تماماً، وأن يثقوا بأهلية نجاح المنظمة.

ويجب عليك أيضاً أن تشجع التزام ما هو أبعد من الوظيفة المباشرة والمطروحة على الطاولة. إن فريق العمل المتحفز يفعل طاقاته للوصول إلى أداء أفضل، ثم إنه يتحمل مسؤولية تقدم جميع الأعمال وليس مهمته فقط، وبالإضافة إلى ذلك فهو يعمل لنقل الممارسات الناجحة إلى جميع أقسام المنظمة. وهو يدرك تأثير جهوده على النتائج الإيجابية، كما أنه يشعر بالمسؤولية تجاه الأداء المالي كله.

ولكنك إذا ما حققت كل ذلك فلن تستطيع أن تتوقف عند هذا الحد، إذ يجب عليك أن تحدد الأشخاص الذين يؤديون عملهم على أحسن وجه - هؤلاء الأشخاص الذين يؤمنون بأن على الشركة الاستمرار والبقاء - وأن تستببط الأساليب التي تكسب بها ولاءهم. إن نظام المكافآت المناسب والتقدير والحوافز وباقي الأمور الأخرى سوف تحدد إذا ما كانت خطة إدارة المواهب التي بدأتها قد باءت بالفشل أو تكللت بالنجاح. إن المقالات في المجموعة الآتية مرتبة في أقسام تعالج كل هذه المواضيع، وإليك عرضاً بما ستجده في هذا القسم.

## مساعدة الموظفين على إيجاد المعنى

من أجل إيجاد معنى للعمل يجب على الناس - مهما كان مستواهم الوظيفي، وإن كانوا يعملون في مكاتب الاستقبال الأمامية، أو في المكاتب الكبيرة الفخمة- أن يؤمنوا أن جهودهم ذات أهمية، وأنه يجب عليهم أن يفتنوا كل الفرص؛ ليتعلموا. وبناء على هذه الفكرة فإن تشارلز ورديل يفتح هذا القسم بمقالة عنوانها «بناء معنويات عالية للصفوف الأمامية». يقول السيد ورديل موضحاً الفكرة، أنت لا تحتاج إلى برامج تدريب باهظة الثمن أو برامج للتعويض أو المزايا لمساعدة موظفي الخطوط الأمامية على الإنتاج والحماسة تجاه ما يقومون به من عمل. على العكس، ففي الواقع: «تستطيع أن تحدث اختلافاً كبيراً، وبكل بساطة بواسطة الطريقة التي تدير فيها متجرك».

ويعرض علينا السيد ورديل خمس أفكار مفيدة، منها: النظر إلى الموظف، وكأنه زبون: (وذلك بإلقاء التحية عليه عندما يصل، وتوديعه عندما يغادر، والتحدث إليه بين هذا وذاك)، والاستماع إليه (الاستفسار عن المهارات التي يريدون أن يطوروها، وتدريبه في أقسام مختلفة، وذلك لتوفير التدريب المستمر في مكان العمل).

وتصف لورين غاري في مقال «تجنيد العقول والقلوب» الطرق التي تساعد الموظفين على رؤية ارتباط عمل الشركة وبحثهم عن المعنى ارتباطاً وثيقاً. ويذكر المديرون أن الخوف والإكراه لا يولدان إحساساً بالمعنى، ولا سيما في عصر: «تطالب فيه الشركات موظفيها بالتزامات متزايدة عالية مقابل التأكيد الأجوف على أن مهاراتهم ستكون قد

تحسنت، عندما يأتي الوقت لإعطائهم مسؤوليات أخرى». وبدلاً من ذلك يجب على المديرين أن يظهروا التزامهم الولاء والثقة «إعلام الموظفين بما تعلم»، وذلك حول وضع الشركة المادي وخطط العمل. إن هذا الأمر يعزز الإحساس بالمشاركة المتبادلة والشعور الذي يبعث في النفوس روح العمل ومن ثم القول «بأننا نعمل جميعاً مع بعضنا من أجل هذا».

ويتطرق السيد آدم ثولير إلى موضوع هذا القسم إلى أبعد من ذلك، فيقول تحت عنوان «جعل العمل ذا معنى». «ومن وجهة نظره هنا: على المديرين أن يعرفوا ما هي القيم التي تثير اهتمام واستجابة كل من الموظفين، وتصميم عمل خاص يتناسب مع تلك المكافآت الجوهرية». ولقد أورد ثولير قول الخبير مايكل ماغوبي للنماذج الخمسة لـ «أنماط الشخصية» الآتية: الخبراء يحفزون بدافع السيطرة، والمساعدون بدافع الاهتمام بالآخرين، والمدافعون بدافع حماية احترام الذات والاستمرارية، أما المبدعون فيستجيبون إلى الابتكار وإجراء التجارب، وأخيراً مطورو الذات الذين يستجيبون لموازنة الكفاءة مع النمو الشخصي.

وفي مقال «خاطب الأمور التي تدفعهم إلى الأمام» تعرض لنا أن فيلد نموذجاً مختلفاً للمكافأة الجوهرية، مبنياً على ثمانية أمور، تتعلق بـ «خبرات المهنة»: إن هذه الأسس تتضمن مهارات تقنية/فاعلة، ومهارات إدارية واستقلالية وطمأنينة، وإبداعاً تجارياً وإحساساً بتقديم الخدمات والتحدي المطلق والمقدرة على موازنة حياة العمل بالحياة الخاصة. وإذا ما أراد المديرون تحفيز الناس يجب عليهم أن يغيروا انتباههم إلى أسلوب تخاطبهم مع الناس وإلى طريقة تعرفهم

إلى كل موظف، بناء على «خبرته المهنية». فعلى سبيل المثال: «لا تحاول أن تتظاهر» بأنك تعرف أمام الموظفين المحفرين بمهاراتهم التقنية، لأن هؤلاء الموظفين سوف يكتشفون ما بداخلك فوراً، ولن يبادلوك الاحترام». عليك أن تميز هؤلاء الموظفين بتمكينهم من صقل براعتهم، ومن مواكبة آخر التطورات.

ويختتم لورين غاري هذا القسم بهذا العنوان «البحث عن معنى للعمل». وينظر عن كثب إلى الروح التجارية مع الاحتفاظ بفكرة «تجارة حرة» بمعنى أن (الموظفين يعولون على «ملكيتهم الفكرية»)، التي أصبحت ممكنة جداً لعدد كبير من الناس؛ وذلك بفضل الأنظمة الاقتصادية المتوسعة. وللاستفادة من طاقات الخبرة التجارية والإبداع والعواطف يجب على الشركات بما فيها تلك النامية أن «تحتفظ ببيئة حميمة ذات خبرة تجارية»، والتي ستشجع الوكلاء الأحرار «على الانضمام إليهم. وفي الواقع فإن جذب الأشخاص ذوي المواهب والخبرة هي الطريقة الوحيدة، التي ستستمد منها الشركات الأمل، لكي تكون منافسة متفوقة».

### تعزيز القدرات الشخصية

إن الناس المندفعين بالحوافز والذين يؤدون عملهم على أكمل وجه لا ينظرون إلى عملهم على أنه ذو أهمية فقط، بل يُظهرون قدرات شخصية، يستطيع المديرون تطويرها. ويكشف لنا لورين غاري في مقالته: «الحفاظ على الموقف الإيجابي - دون الأوهام» عن إحدى تلك السمات، وهي المرونة. إن المرونة إذا ما اقترنت بالتفاؤل والواقعية تمكّن الموظفين من



«إضافة الدقة والليونة إلى طريقة تفكيرهم المعتادة بما يتعلق بالمشكلات». ويشدد السيد غاري على أن المديرين يمكن أن يساعدوا الموظفين على بناء «الليونة» عن طريق تعزيز التفاوض والواقعية مناصرة، حسب ما تقتضيه الحاجة. وعلى سبيل المثال فقد استطاع أحد المديرين مساعدة أحد الموظفين على الموازنة بين مخزون فائض من التفاوض وبين منظور أكبر تركيزاً على الظروف الصعبة المحتمل وقوعها. ولقد أعد الموظف قائمة من النتائج السلبية الممكنة لأحد المواقف التي كان يواجهها، وحدد احتمالاً لكل منها، وبعد ذلك حدد النتائج الأكثر احتمالاً، ونظر إليها على أنها هي الأساسية، وبذلك طور لها أفضل الحلول وأنسبها.

وبالإضافة إلى الليونة، فإن الموظفين المحفزين يفتخرون بعملهم، وهي خصلة يتحدث عنها تيودور كيني في مقالة: «العمل كصاحب العمل». ويقول تيودور: «الالتزام بالتحدث عن الاعتزاز هو أن ترتبط بقوة دافعة جبارة». وينصح كيني المديرين أن يدعموا اعتزاز الموظفين بتقدير قيمة عملهم، التي تعود بالنتائج الإيجابية على الشركة، وبتوضيح أهمية نوعية الأداء (مثل إجراء القياسات الدقيقة أو الاستخدام الماهر والمناسب لبعض التجهيزات)، وكيف أنها أمور أساسية وحيوية لاستمرارية وبقاء الشركة. وحتى لو كان وضع الشركة المالي الحالي لا يدعو إلى الاعتزاز فهناك مصادر أخرى تدعو إلى ذلك - على سبيل المثال: الافتخار بالزملاء وبمراقبة الشركة وبالمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة إلى الزبائن.

إن الثقة بين المديرين والموظفين تُعدُّ عنصراً أساسياً للتحفيز، كما شرح في مقالة «الثقة: كيف تكتسبها وتنميها، وتعيد بناءها عندما

تتخطم». إن الثقة تمكن الناس العاملين في الشركات: أن يتعاونوا ويعملوا معاً على نحو أكثر فاعلية. ومن أجل انتزاع نتائج ملموسة من هذه الخاصية، يجب على المديرين: أن يتصرفوا بطريقة تعزز ثلاثة أنواع من الثقة. فعلى سبيل المثال على المديرين: أن يعبروا عن شكرهم للموظفين، لبناء ثقة الكفاءة؛ وذلك بما يتعلق بمهاراتهم وقدراتهم، وأن يمكنوهم أيضاً من اتخاذ القرارات.

وأما بناء ثقة الاتفاقيات، فعلى المديرين: أن يفوضوا الموظفين على نحو ملائم، وأن يحافظوا على الاتفاقيات، ويبقوا ثابتين ومتماسكين. وفيما يتعلق ببناء ثقة تبادل الآراء والمعلومات، فيجب على المديرين: أن يقرروا بالحقيقة، ويعترفوا بالخطأ. بالإضافة إلى ذلك، عليك كمدير: أن «تطور استيعابك الخاص للثقة.. وهذا يعني أنك عندما تؤمن بأنك أهل للثقة، وأن الناس تعول عليك، ستكتسب الثقة بنفسك عندما تتعامل مع المجهول. إن مقدرتك على الثقة بالناس ستنمو جنباً إلى جنب مع مقدرتك على الثقة بنفسك.

إن مقالة «بزوغ الرماة الماهرين» بقلم لورين غاري تتحدث عن الثقة من زاوية مختلفة. واستناداً إلى ما قال السيد غاري، فإن الموظفين الذين يؤمنون أن مديرهم ينظر إليهم على أنهم أهل للثقة، فإنهم يظهرون روحاً معنوية عالية، ويبدلون جهداً أكبر لأداء أفضل. وتصبح الثقة مصدر قوة جبارة «للرماة الماهرين»، التي يعرفها السيد غاري في مقالته أنها: «جماعة ذاتية التنظيم واسعة النطاق، تبعث شحنات عالية غير عادية من الطاقة والالتزام -على الرغم من الافتقار إلى عائد

اقتصادي واضح أو مباشر يرد إلى المسهمين». وعلى سبيل الأمثلة: فإن تلك الجماعات تشمل جماعة لينوكس (حركة برامج الكمبيوتر المتوفرة المصدر)، وسلسلة مراكز التزويد الصغيرة التابعة لشركة تويوتا. إن هذه المنظمات تزدهر بفضل منح الثقة لموظفيها، لأنها «تسمح لهم أن يختاروا بحرية بالغة مهماتهم، وأن يديروا أعمالهم بالطريقة التي تروق لهم، ويستمدون الرضا من العمل ذاته».

وأما في «السجن المثالي الأداء» وهي المقالة الختامية في ذلك القسم، تصف السيدة جينيفر ماغفارلند سمة شخصية غير محببة للموظفين المحفزين بشدة، وهي صفة «الانهماك الشديد». ويوصف ذاك التصرف على أنه «فتنة الانغماس العميق في عمل ما، بحيث يستحوذ على العقل إلى حد الإدمان والهوس»، وقد تدفع هذه السمة الموظفين إلى الإرهاق الشديد إذا لم يتخذوا الخطوات الاحترازية اللازمة لتجنب ذلك. يجب على المديرين أن يساعدوا الناس الذين يعملون لديهم بتجنب النزعة المألوفة - التي من الممكن تفهمها - وهي تحميل الموظفين المتفوقين أعمالاً تفوق طاقتهم، بحيث يرهقون أنفسهم جداً، حتى يتمكنوا من إنجاز ما وكل إليهم من عمل.

### تعزيز الالتزام إلى أبعد من نطاق الوظيفة

إن الموظفين المتحفزين يبذلون بما هو أكثر من مجرد عمل أو مهمة يقومون بها أنياً. إنهم يلتزمون تحسين الأداء عبر جميع أقسام الشركة. وفي مقالة عنوانها «كيفية شحن طاقة الزملاء بقلم وين بيكر»، يناقش

الأخير، وهو بروفيسور في جامعة ميتشيفن، قسم إدارة الأعمال، أهمية شحن طاقة الموظفين من قبل بعضهم البعض في أطر شبكات المنظمات. ويفسر لنا بيكر: أن الموظفين الذين يفعلون طاقة زملائهم يقومون بالتركيز على الإمكانيات وليس على المشكلات، ويساعدون الآخرين على الانشغال التام في عملهم، ويتعلمون من الزملاء، ولا يتكتمون على ما في عقولهم من أفكار. وكلما ازدادت درجة التحفيز تحسن أداء العمل. وعندما ينظر إلى الموقف والتصرف المفضل للطاقة على أنه النموذج الأعلى، سيستطيع المديرون أن يحفزوا موظفيهم على التفوق، ومن ثم سيشجعونهم على شحن طاقة الآخرين.

وبالإضافة إلى بث روح العمل في نفوس الآخرين، الذين يعملون في أطر شبكات المنظمات، فإن العاملين المتحفزين يتحملون مسؤولية نوعية تقدم العمل بنحو عام، وليس تفاصيل مهمة حدث يقومون به فقط. ويرجع السيد جون كيس إلى ذلك الموضوع في مقال: «ماذا تستطيع أن تتعلم من الإدارة المنفتحة؟». وبناء على ما قال السيد كيس: إن الناس يشعرون بالاندفاع أكثر لتحسين عمل ما، عندما يعرفون المزيد عن مجرى الأمور، التي تحدث في الشركة، وهذا يعني أن يدركوا: ما الأهداف الرئيسة والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف. إن أصحاب الشركات يستطيعون تقوية هذا الفهم عن طريق مشاركتهم المعلومات المادية مع الموظفين والعاملين، وشرحها لهم، وإيصال الفكرة التي تفيد بأن الأهداف الإدارية الصغيرة ذات المستوى المتواضع تستطيع أن تدعم الجهود الإستراتيجية لأقسام الشركة الأعلى منها بكثير. وتأكيداً لذلك

يتابع السيد كيس، ويقول: «هناك دائماً بيانات أساسية يجب على الشركة أن تقوم بحفظها وحمايتها. ولكن الشركات ذات السياسة المنفتحة وجدت أن باستطاعتها مشاركة الموظفين معلومات أكثر بكثير من ذي قبل... ومثل هذه الشركات ملتزمة بالفكرة التي تفيد: أن الموظفين لا يستطيعون العمل بفاعلية تحت مظلة التكتم».

وفي مقال تحت عنوان «التحقيق مع غابرييل زولانسكي: تحسين طريقة الانتقال المثلى»، ينبه البروفسور زولانسكي في مقابلة مع لورين كيلير جونسون على أهمية نشر الممارسات الفاعلة عبر المنظمات والشركات: إن نقل الممارسات الجيدة يتكرر، ويكون ناجحاً أكثر عندما يشعر الموظفون بدافع أخذ زمام الأمور والمسؤولية تجاه أداء الشركة العام. وللحصول على أفضل طريقة لعملية النقل هذه، يستطيع المديرون أن يتخذوا الخطوات اللازمة لعدم التمسك بالمعلومات. وتتضمن هذه الخطوات تشجيع الناس على استخدام المعلومات المنقولة على نحو كاف، وذلك لتكريسها في الأساليب المستخدمة في إنجاز العمل، وأن تطلب من الموظفين اغتنام الفرص لاستخدام المعلومات المتاحة على نحو كاف، حيث يصبح بإمكانهم ترسيخها في الوسائل التي يستخدمونها في أداء العمل، وأن يلحوا على الموظفين اغتنام الفرص، لكشف تلك المعلومات، وأن يدعموا سياسة تبادل إيجابية للآراء والمعلومات والتعاون بين فرق العمل. وتتضمن التقنيات الأخرى شرح قيمة المعلومة الجديدة والتوثق: أن الناس يمتلكون المهارات والخبرة ولغة حوار، مماثلة لجعل هذه المعلومة عنصراً فاعلاً في مجال العمل.



وبالإضافة إلى المسؤولية تجاه الزملاء والعمليات التجارية والطريقة المثلى لنقل المعلومة، فإن الموظفين المحفزين يشعرون بأنهم يملكون تلك الشركة مثل أصحابها الحقيقيين تماماً. إنهم يشعرون بمسؤولية تجاه مستقبل واستمرارية الشركة. إن المقال الأخير في هذا القسم يتحدث عن جلسة أسئلة وإجابات مع السيد جاك ستاك المدير التنفيذي لشركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع. ويشرح السيد ستاك في مقال عنوانه: «هل انهمك الموظفون الذين يعملون لديك في نتائج العمل الفعلية؟» كيف يستطيع المديرون أن يرسخوا الشعور بالملكية بين الموظفين؟ وتتضمن اقتراحاته الآتي: مساعدة الموظفين على النظر إلى العمل بشمولية وإلى «كل الأجزاء مثل الأبحاث والتطور والتسويق وخدمة الزبائن والموارد المالية، وكيف أنها تتوافق فيما بينها»، وتعزيز معرفة عالم التجارة والأعمال، وفهم المبادئ الأساسية للمعلومات المالية. ويشرح لنا أيضاً: كيف أن طريقة عمل الموظفين تؤثر على نحو مباشر على الأداء المالي للشركة. وعلى سبيل المثال، فقد قامت شركة ما بإبلاغ موظفيها أن التقليل من مبيعات حساب الذمم المدينة يخفض نسبة الدين، وبذلك يزيد من الدخل الصافي. ولتحفيز الموظفين على القيام بتقليل مبيعات حساب الذمم المدينة، خصصت الشركة جزءاً من السيولة النقدية المحسنة في برنامج يتعلق بالمكافآت المخصصة، وبهذا نبهت أنظار الموظفين إلى كيفية استطاعتهم إحداث اختلاف كبير.

### الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين

يجب ألا تفترض أنه عليك أن تغير كل انتباهك وتركز إمكاناتك التحفيزية على الموظفين المكافحين، الذين لا يعملون على قدر

إمكاناتهم. إن إمكانياتك للتحفيز بما يتعلق بالموظفين المتفوقين تعادل الأهمية ذاتها. وبما أنك قد حصلت، وما زلت تحصل على أداء متفوق من الأفراد المتفوقين، يجب عليك أن تسعى إلى تركيز جهودك التحفيزية على هدف آخر، ألا وهو ضمان ولاء هؤلاء الموظفين إلى الشركة.

إن المقالات في هذا القسم تعرض لنا شرحاً عن استخدام تقنيات معينة تؤثر بقوة في الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين. وفي مقال عنوانه: «حان الوقت للنظر بجدية إلى كيفية إدارة المواهب» يعرض لنا كريستن بي دوناھيو أربع توصيات: 1- اطمح إلى الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين، واستنزاف الموظفين ذوي الأداء الضعيف، 2- حسن أطر التعاون والتواصل بين العاملين: «إن (الناس) أوفياء لمجموعاتهم، لذا اجعل هذه المجموعات أكثر قوة»، 3- حدد الناس: «الذين يعدون الوفاء وبناء وحدة الجماعة وكيونة الانتماء إلى أمر أكبر منهم، أمراً أساسياً مهماً» ابذل كل ما في وسعك من جهد للاحتفاظ بهم، و4- أسند إلى الموظفين المتفوقين أعمالاً تجعلهم يطورون مهاراتهم، وأعطهم المصادر الكافية لذلك، بالإضافة إلى بعض السيطرة والتحكم في عملهم.

ويضيف مقال «الإستراتيجية الجديدة للاحتفاظ بالموظفين: التركيز إلى الأفراد»، إلى أفكار دوناھيو مقترحات جديدة. فعلى سبيل المثال تفيد إحدى المقترحات على الأخذ بالحسبان إحداث «مقابلات ومحادثات مع الموظفين القيمين عن استمتاعهم بوظيفتهم، والأمور التي يودون القيام بها في المستقبل وهلم جراً. ويوصي الخبراء بإجراء مثل هذه المقابلات، حيث يجب أن يتم على نحو منتظم، وأن تبقى الأذان

مفتوحة أيضاً لسماع أي إشارات، تدل على عدم الرضا، مثل التغيب المتكرر غير المبرر. حدد هدفك وتحدث معهم قبل أن يتخلوا عن العمل، وليس عندما يقررون التخلي عنه. وبالإضافة إلى إجراء مقابلات الدعوة إلى الاحتفاظ بالوظيفة، يجب أن تعين الموظفين الذين ستحتفظ بهم، والذين تتناسب مؤهلاتهم مع قيم الشركة، سواء كانت هذه القيم متعلقة باستقرارها أو مستقبلها أو إمكانياتهم على التعامل مع الغموض وعدم الوضوح. لا تحاول أن تزين مواصفات العمل الأقل جاذبية، فأنت تريد من الناس أن يقبلوا الوظيفة بكل مساوئها ومحاسنها.

إن الموظفين الجيدين يبقون في عملهم مدة أطول إذا أحبوا المشرفين عليهم، وكنوا لهم الاحترام والتقدير، استناداً إلى ما ورد في مقال: «تسع خطوات تجاه بناء مكان عمل رائع». ولقد أفاد أحد المديرين الكبار: «قد يتقدم الناس للعمل في شركة ما بسبب اقترانها بعلامة تجارية معروفة، ولكن المدة التي يبقون فيها داخل في الشركة تعتمد على مهارة مديرهم». ولكي تضمن ولاء الموظفين القيمين يجب النظر بحرص إلى الأفكار الآتية: قم بمساعدتهم على إدراك أهمية الهدف، الذي يعملون من أجله، حتى ولو كان يمثل مهمة ثانوية، تبدو أنها ليست بالغة الأهمية مثل كتابة التقارير.

يجب رفع توقعاتك إلى أقصى الحدود، ووضع التحديات أمامهم إلى أن يجوزوا أهدافهم. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تضع نصب أعينهم مقاييس عالية، وفي الوقت نفسه يجب عليك ألا تملي عليهم كيفية الوصول إليها. وعليك أيضاً أن تخصص عشرة في المئة من وقتك للتحدث معهم عن جداول أعمالهم.

ويختتم هذا القسم بمقال بقلم فريدريك اف ريتشهيلد بعنوان: «الرضا: الطريق الكاذب إلى إخلاص الموظف». وفي هذا المقال التحريضي يندد ريتشهيلد بالادعاء الذي يفيد: أن الموظفين الأوفياء هم الموظفون المرتاحون الراضون، ويقول: «يولد وفاء الموظفين عندما، لا يعجبهم الوضع الراهن، فيصبحون في حالة مستمرة من محاولة إيصال القيم والخدمات التي تؤدي إلى مضاعفة عدد الزبائن الأوفياء». ولتقوية العلاقة بين الموظف والزبون ينصح ريتشهيلد المديرين ببناء أقسامهم أو وحداتهم على شكل فرق صغيرة تحتوي ثمانية أو اثني عشر موظفاً. إنَّ الفرق التي تحتوي هذا العدد تستجيب لحاجات الزبائن، وتشعر بمسؤولية أكبر من الفرق ذات العدد الكبير. ويضيف ريتشهيلد: «زود فرقك بكل الوسائل التي يحتاجونها، لكي يتحققوا من نوعية القيم الضرورية، التي يقدمونها لاكتساب وفاء الزبون».

### اختيار المكافآت المناسبة والتقدير والحوافز

الكثير من المديرين يعتقدون أن زيادة في الأجر أو أي مكافأة أو جائزة مادية ما، هي كافية لتحفيز الموظفين على التفوق، وكما يعرض لنا هذا المقال، فإن المال دون أدنى شك، يمثل مكافأة مهمة. لكن أكثر المكافآت والتقديرات والدوافع تحفيزاً هي مزيج من المكافآت المادية وغير المادية. وبالفعل فإن بعض الخبراء يفيدون بأن المكافآت غير المادية قد تحمل بين طياتها تأثيراً تحفيزياً أكبر بكثير من المكافآت المادية.

وعلى سبيل المثال يؤكد نيلسون في مقاله: تقدير الموظف والمكافأة مع بوب نيلسون، أهمية التقدير غير الشكلي في شحن حافز الموظف. ووفقاً

للسيد نيلسون فإن معظم الموظفين يقدّرون تدخل المديرين ودعمهم، عندما يتعلق ذلك بأخذ رأيهم وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار والتمتع بامتلاك السلطة لإنجاز عملهم والحصول على الدعم اللازم في حال ارتكاب الأخطاء. ثم إنهم يقدرّون الإطار الأساسي سواء كان وجهاً لوجه أو عن طريق الكتابة أو بواسطة رسالة إلكترونية. ويشير نيلسون: «إن هذه الوسائل هي أكثر الوسائل التحفيزية تأثيراً في الناس، وهي لا تكلف الكثير».

ويعرض لنا لورين غاري فكرة المكافآت المادية من وجهة نظر أخرى في مقال: «إعادة التفكير في المال والحافز». فيقول: إن الناس يفترضون، وذلك في الأزمان الاقتصادية المزدهرة، أن دخلهم سوف يزداد باستمرار، والكثير منهم بدؤوا ينظرون إلى تراكم المال على أنه أهم المؤشرات الملموسة، التي تدل على قيامهم بعمل ذي قيمة حقيقية. والمشكلة، في حال تدهور الاقتصاد الذي يجبر الشركة على عدم رفع أجور الموظفين السنوية، أن الموظفين يستنتجون أن الشركة لا تكن لهم الاحترام والتقدير اللذين يستحقونه، وهو الأمر الذي يقضي قضاء تاماً على دافعهم. ولتبيد هذه الفكرة يجب على المديرين أن يقدموا لموظفيهم بعض المعلومات عن التمويل التجاري، وأن توضح لهم ما هو الفرق بين ريع الشركة وبين ربحها، وجعلهم يشعرون أنهم يسهمون في نتائج العمل. إذاً ما هو الهدف المطلق؟ إنه مساعدة الموظفين على تحديد الموارد الحقيقية التي تساعدكم على تحقيق إنجازات وشعور بالرضا في أماكن عملهم لا يمكن تحقيقها عن طريق المال فقط.



وفي مقال: «أي حوافز تعود بالفائدة الآن؟» يوضح لنا بيتر جاكوب ابتكارات جديدة لإعداد حوافز طويلة الأمد. ويتحدث جاكوب عن العديد من الشركات: كيف بدأت تعيد النظر في منح الموظفين فرصة اقتناء بعض الأسهم؟ وذلك كمكافأة مادية، وبذلك فتحت الكثير من الأبواب إلى داخل عالم التعويض المتغير. إن التعويض المتغير يفسح المجال للموظفين أن يختاروا من قائمة طويلة قد تحتوي على المال أو الأسهم المحدودة أو أي خيارات أخرى. إن الجزء المتغير للتعويض يدفع فقط عندما تحقق الشركة أهدافها المرجوة. وعندما يملك الناس رؤية مباشرة ثابتة بين الأداء في العمل والمكافآت الممكن تلقيها، يصبح الحافز قوياً جداً.

ومن الواضح أن تحفيز الناس على الأداء الأفضل يتطلب وسائل معقدة وفهماً عميقاً لطبيعة الإنسان. بينما تقوم بقراءة هذه المجموعة من المقالات، وجه إلى نفسك الأسئلة الآتية:

هل يجد الموظفون الذين يعملون لديك أي معنى أو أي هدف يتعلق بعملهم؟ إذا كان الجواب لا، ماذا تستطيع أن تقوم به لمساعدتهم في إيجادهم؟

هل يظهر موظفوك الإمكانيات الشخصية التي تحسن من الأداء، مثل مزج التفاؤل مع الواقع وجعل أنفسهم كأنهم أصحاب العمل ووضع الثقة بك وبالشركة، وهل يعرفون كيف يتداركون الوقوع في الإحباط؟ إذا كان الجواب لا، كيف تستطيع أن تساعداهم على تطوير إمكانياتهم؟

هل يلتزم موظفوك فقط أعمالهم، على سبيل المثال: هل يقومون بشحن طاقات زملائهم، ويتحملون مسؤولية مهمات عملهم بوجه عام؟ وهل ينقلون أفضل مهاراتهم إلى أقسام ومهمات الشركة المختلفة؟ وهل يشعرون بأنهم سيحاسبون على نتائج عمل الشركة؟ وإذا كان الجواب لا، كيف تستطيع أن تعزز هذا الالتزام الواسع؟

هل بإمكانك تحديد هوية موظفيك المتفوقين؟ إذا كان الجواب نعم، ماذا ستفعل للاحتفاظ بهم؟

ما هي المكافآت والحوافز والتقدير التي تستخدمها لتحفيز موظفيك؟ كيف تستطيع أن تنمق هذه الوسائل للقيام بتحفيز أفضل لموظفيك؟

إذا ما قمت باستخدام تلك الأفكار كما يجب، وذلك من أجل تحفيز موظفيك، فسوف تحصل على نتائج مرضية مثيرة للإعجاب لك ولشركتك، وسوف تحقق النجاح في مهنتك أيضاً.





## مساعدة الموظفين

### على إيجاد المعنى

إن أكثر الموظفين تحفزاً هم الموظفون الذين يشعرون بأن عملهم ذو أهمية، وأنهم يسهمون في أمر أكبر منهم بكثير. ولكن كيف تساعد موظفيك على إدراك هذا المعنى في عملهم؟ وكما ستكتشف في مقالات هذا الجزء، فإنك لا تحتاج إلى برامج تدريب باهظة الثمن أو إعداد خطط تعويض مقعدة. عوضاً عن ذلك كله، عليك أن تنمي الشعور الذي يعبر عن فكرة «الجميع يتشاركون فيما بينهم»، وذلك بإعطاء المعلومات التي تعرفها عن خطط أعمال الشركة. عليك معرفة ما يحفز موظفيك، سواء كان الحافز إتقان تقنية معينة، أو فرصة لتأسيس شيء جديد، أو احتمال عرض روح تجارية. وبعد ذلك كيف طريقتك في تبادل الآراء والمعلومات وأساليب التقدير مع كل من تلك «المكافآت الحقيقية».







## بناء معنويات

### الصف الأمامي

بقلم: شارلز وارديل

إنهم الأشخاص الذين يجعلون أي عمل ما يتقدم في الطريق الصحيح: كالبائع في الدكان، أو عمال المستودعات، أو الخدم في المنازل، أو ممثلي شركات الهواتف، وجميع الموظفين الآخرين، الذين يعملون في الصف الأمامي مع الزبائن، ويؤدون مهمات العمل اليومية. وهم الأشخاص الذين قلما يخضعون للتدريب، ولا يتلقون أجور عالية. ومع ذلك فهم الأناس أنفسهم الذين يعقدون العزم على إرضاء الزبون، ويتوثقون من أن الزبون لم ينصرف منزعجاً. كيف ستساعدهم على أن يكونوا منتجين ومتحمسين لعملهم؟

هناك وسيلتان باهظتا الثمن: إحداهما: إعداد برامج تدريبية شاملة لمساعدة الأشخاص الذين يعملون في الصف الأمامي، ليكتسبوا المهارات التي يحتاجونها للنجاح في عملهم والتقدم في الشركة. أما الوسيلة الأخرى فهي توفير مزايا وتعويضات أفضل، مما يتلقاه الموظفون

الذين يعملون في الصف الأمامي عادة. ( عليك النظر بامعان إلى خيار الأسهم، الذي تقدمه شركة ستاربك لموظفيها). إن هاتين الوسيلتين ستؤديان إلى نتائج مذهشة. ولكن إذا لم تكن أنت المسؤول عن الموظفين الذين يعملون في الصف الأمامي، ولا تستطيع تطبيق مثل هذه البرامج، فلا تيأس، هناك وسيلة ثالثة زهيدة الثمن. سيكون بإمكانك وحدك أن تحقق farkاً كبيراً لهؤلاء الموظفين ببساطة عبر الطريقة التي تدير فيها مكان عملك.

### تحقق من أسلوبك في التعامل

هل يتبادر إلى ذهنك من وقت إلى آخر، الشخصية الكرتونية الأمريكية دو ديلبرت، الذي يمثل الكفاح اليومي لـ «الموظف المغلوب على أمره»؟ يقول بوب نيلسون: «إن العديد من المديرين يجدون صعوبة في منح الثقة للناس الذين يعملون في الصف الأمامي»، فهم يقولون: إن الأجر رديء، وأنه من الصعب إيجاد الأشخاص المناسبين، وليس هناك أي أحد يقبل بهذه الوظائف، إلا إذا كان مضطراً إلى ذلك، وأن الموظفين لا يبقون في وظائفهم مدة كافية، ليكون إنفاق المال لتدريبهم أمراً مفيداً مادياً أو عملياً». وليس من المدهش أن المديرين يعاملون هؤلاء الموظفين وكأنهم أثاث قديم لا قيمة له. وقال أحد المديرين لنيلسون: «أنت لا تفهمني، إن الناس الذين يعملون لدي كثيرون العيوب».

ما عليك إلا مقارنة هذا الأسلوب في التعامل مع أسلوب جو كلارك وهو مدير مطعم لوجبات الدجاج السريعة «شيكفيل». يقول هذا المدير: «إن الأشخاص الذين يعملون لدي هم بمثابة زبائني». فهو يلقي عليهم

التحية عندما يصلون إلى المطعم، ويودعهم عندما يتركون المكان، ويحثهم بين هذا وذاك. «إن أكثر الأوقات متعة هو الوقت الذي نقضيه قبل ساعات العمل، وعندما يقوم الموظفون بإعداد الطعام، «ونتتهز هذه الفرصة كي يحدث بعضنا بعضاً عما فاتنا من أحاديث وأخبار». يعمل السيد كلارك في تجارة الوجبات السريعة، ولكن بعض موظفيه ما زالوا يعملون لديه منذ أكثر من تسع سنوات. ويضيف: «إن الموظفين يشعرون بالرضا التام عن العمل هنا».

### أنجز الأمور السهلة أولاً، وكرر ذلك

لقد قالت السيدة كاثيري فارس، وهي مستشارة تقدير، وتعمل لدى شركة بوستن فلييت: إن مجموعة من مصححي الرموز لدى المصرف، وهم -الموظفون الذين يقومون بتحرير أمور القبض- قامت بتدوين أهم ثلاث ممارسات قد يقوم بها المديرون، كي يشجعوا الموظفين على الاستمرار في العمل لدى المصرف. وقد قالت: إن إجاباتهم كانت: «قل مرحباً وشكراً ومن فضلك». ويتوافق هذا الأمر مع الإجابات الساخرة المتعلقة ببحث أجري منذ بضع سنوات من السيد جيرالد غراهام عميد كلية بارتون لإدارة الأعمال في جامعة ويشيتا. ولقد قام غراهام بإجراء مسح على موظفي المكاتب والرعاية الصحية، لمعرفة: ما الحوافز التي كان لها التأثير الأكبر في الإنتاج. وكتب في تقريره «إن ما يثير الاهتمام أن الحوافز الأقل كلفة كان لها التأثير الأكبر عليهم». ولقد تضمنت تلك الحوافز المذكرات الشخصية والتقدير العلني والاجتماعات، التي ترفع من المعنويات التي تخصص للاحتفال بالنجاحات. «إن معظمنا لا يفعل هذه الأمور على نحو جيد».

## استمع ثم تصرف

إن المديرين الجيدين هم المديرون الذين يتفقدون موظفيهم بانتظام. الهدف الأول: تعرف أحدهم الآخر. اسأل موظفيك: لماذا اختاروا أن يعملوا لديك وليس لدى أي شخص آخر؟ وما هي الأمور المتعلقة بعملهم التي يحبونها أو يهتفون بها؟ حاول أن تكتشف ما هي هواياتهم وما هي المهارات التي يحبون أن يكتسبوها؟ إذا كنت مديراً لمتجر ما، قد تكتشف أن إحدى الموظفات تحب أن تقوم بتنسيق المعروضات في القاعات، وعندما تطلب منها أن تقوم بهذا العمل فإنك في هذه الحالة تكون قد عززت حماسها للعمل. الهدف الثاني: الاطلاع على ما يعرفه الموظفون. ويقدم لنا ستيف بومان، الرئيس التنفيذي لنزل ماريوت الدولي والمسؤول عن الموارد البشرية الإدارية والتطوير، النصيحة الآتية: «لا تستخف أبداً بمهارات الناس، الذين طُلب منك قيادتهم». «إن هؤلاء الناس يدركون تماماً ما المطلوب منهم لإنجاز أعمالهم. وعندما يكون لمشرف مدبرات المنازل فكرة عن أفضل طريقة لتنظيم هيئة الموظفين، فمن الأفضل أن تتراجع وتستمع إلى ذاك الرأي».

إن الرغبة في الاستماع قد تغير مسار القسم كله. كانت السيدة شارون ديكير نائبة رئيس في شركة ديوك للكهرباء ومسؤولة عن خدمة العملاء هناك، حيث كانت تشرف على مكالمات زبائن المؤسسة. ولقد ذكر السيد مايك لاندروم مدير الموارد البشرية في الشركة: أن الأشخاص العاملين لدى في كونها السيدة ديكير كانوا يقومون بفعل أي شيء كان من أجلها. ويكمن السر هنا، استناداً إلى قوله، في كونها قامت بتأليف مجموعات

عمل من أجل تقدير الموظفين، وقدمت لهم المكافآت مثل ما أرادوا. وأضافت أيضاً: «لقد كان عملاً مضمناً». وما أرادته الموظفون كان اغتنام الفرص لتخفيف حدة ضغط العمل. «كانوا يقومون بترتيب برامج مسلية ممتعة، مثل تناول وجبات الغداء الخفيفة، وأخذ أوقات راحة إضافية، وتخصيص أيام لمشاهدة مسرحيات هزلية قصيرة تتعلق بيوم تقدير الموظف. إن تلك الأمور كانت تبعث النور والحياة في أماكن العمل.

ويفيد الاستماع إلى الآخرين أيضاً في اكتساب أفكار لا تخطر على بالك عندما تكون على انفراد. وأفاد السيد نيلسون أن إحدى الشركات توظف العديد من طلاب الجامعات. وعلم المدير أن الطلاب يحتاجون إلى مكان هادئ للدراسة، لذا أمنت لهم الشركة مكاناً مخصصاً في مكتب منفرد. ولقد شعر الطلاب بأن هناك من يستمع إليهم، وينظر إليهم نظرة تقدير واحترام، وبذلك أظهروا مشاعر إيجابية تجاه الشركة. «عندما كانوا لا يعملون كانوا يأتون إلى الغرفة ويدرسون، وإذا ما تعرضت الشركة إلى أزمة ما، كانوا يهرعون إلى مد يد المساعدة».

### تدريب شامل

إن هذه المسألة لا تحتاج إلى تفسير، فإن معظم الناس يشعرون بأنهم محفزون عندما يقومون بتعلم شيء ما. إن المسؤول عن مطاعم وجبات الدجاج السريعة «شيكفيلة» على سبيل المثال يحاول أن يجعل موظفيه يعملون في كل أقسام المطعم. «قد يعمل الموظف في أحد الأيام كأمين صندوق، وفي اليوم الثاني قد يقوم بصنع الشطائر». إن هذا



الأمر لا يجعل العمل أكثر إثارة فقط، بل يمكنهم من مساعدة بعضهم بعضاً بطريقة أفضل عندما يستدعي الأمر.

### كن أنت القدوة

كتب مقال في مجلة ( هارفارد بيزينس ريفيو ) أيار - حزيران عام 1999 كيف استطاعت دائرة مشاة البحرية الأمريكية - التي تجند الكثير من الشباب المفتقرين إلى المهارات، والذين يعانون من الاضطراب أحياناً - : «أن تتفوق على كل المنظمات الأخرى بجعل رجال الخطوط الأمامية ينهمكون بكل جوارحهم في العمل. ويذكر جيسن سانتاماريا ضابط مشاة بحرية سابق، والمشارك في كتابة هذا المقال، والذي يعمل حالياً في شركة ماكينزي كمحلل تجاري: «إن المفتاح الرئيس لإدارة تضع نصب أعينها سياسة القدوة هو «إعطاء الأولوية القصوى إلى الجنود ذوي الرتب الدنيا، فعلى سبيل المثال لايتناول الضباط طعامهم حتى ينتهي مشاة البحرية من تناوله». وقدّر سانتاماريا أنه كان يقضي من 50 إلى 90 في المئة من وقته في العمل مع الأشخاص الذين كانوا يعملون تحت إشرافه ويقدمون التقارير له».

إن سياسة اتباع القدوة تعزز من رغبة المديرين والمشرفين في الدخول إلى العمل المباشر مع الموظفين الأقل منهم رتبة. واشتهر الرئيس التنفيذي لشركة طيران نورث ويست الأمريكية السيد هيرب كيلهير بأنه كان يقضي أياماً عديدة عاملاً في قاعات المغادرة والوصول وحملاً لحقائب السفر. ولقد أرسل السيد بومان إلى نزل الماريوت عام 1987

وكان حينها مسؤولاً عسكرياً لمراقبة تصرفات الإدارة هناك، وكانت تلك أول تجربة له. وقال: «إن مدير النُّزْل هذا كان أنيقاً ونظيفاً، لكنه كان إذا رأى أوساخاً على الأرض يلتقطها ويضعها في جيبه».

إن شركة نُزْل ماريوت وإدارة مشاة البحرية لهما قائمة طويلة محددة من القيم والمبادئ. ولكن ماذا سيحدث إذا لم تكن مبادئ وقيم الشركة التي تعمل لديها واضحة؟ يجيب السيد بومان قائلاً: «يجب عليك أن توضحها بنفسك». لكنه يضيف أيضاً أن هذه المهمة هي الأسهل. «إن الأمر الأكثر صعوبة هو التعزيز المستمر لهذه المبادئ. يجب أيضاً تحديد هوية الأشخاص الذين يقومون بعمل ما يمثل القيم والمبادئ التي تريدهم أن يطمحوا إليها».





## تجنيد القلوب والعقول

لورين غاري

إن المفهوم القديم الذي يدل على أن الشركات تضمن للموظف الاحتفاظ بوظيفته مدى الحياة، قد قضي عليه منذ زمن بعيد، ومع ذلك فما زلنا نرى أن الشركات تطالب الموظفين بالمزيد من الالتزام مقابل التوكيد الأجوف: أن مهاراتهم المكتسبة تكون قد تحسنت مع مجيء وقت تبديلهم بمصادر أخرى. وتظهر ردة فعل الكثير من الموظفين في انعزالهم وراء حدود قدراتهم المحدودة في العمل.

إن مثل ردة الفعل هذه قد تكون محزنة بعض الشيء عبر رؤية فردية، ولكنها من وجهة نظر تنظيمية قد تؤدي إلى انهيار الشركة وشللها. ولقد لاحظ جون كوترن، بروفيسور مادة القيادة في جامعة هارفارد، قسم إدارة الأعمال: أن الشركات التي لديها موظفون «قانعون فكرياً وعاطفياً بأن عملهم يضيف أهمية ما على العالم» سيبقى وتستمر تحت ظل النظام الاقتصادي الحديث. هل تستطيع الشركات في ظل التغيرات الاقتصادية السريعة والقلق حول الوظيفة أن تتوقع من موظفيها أن

يكرسوا قلوبهم وعقولهم إلى الشركة ومكان العمل؟ وإذا كان هذا الأمر موجوداً، ماذا يحتاج الموظفون كي يكونوا مستعدين لجعل هذا الأمر قابلاً للحدوث؟

### القسر والخوف لا يجديان

يقول السيد ريتشارد ان. نولز، مدير مصنع تابع لشركة ديبون لمدة 13 عاماً: «بصفتي مديراً لك لا أستطيع أن أحرك قلبك وروحك عبر التهديد - إنها هبات تستطيع وحدك اختيار منحها»، ويقول أيضاً: «إن عملي مديراً يهيئ الظروف التي تساعدك على منح هذه الهبات، ولكي تتطور أيضاً لكونك إنساناً كاملاً، وليس لكونك مجرد عامل».

ويضيف كوتر: «من المستحيل أن تجعل الناس يكرسون قلوبهم وأنفسهم للعمل عن طريق الخوف، فإن الخوف» يؤدي إلى الإذعان الذي يؤدي في النتيجة إلى الكراهية». ومع ذلك فهناك العديد من المديرين الذين يدّعون أنهم حصلوا على نتائج هائلة من سياسة الترهيب، وأن سياسة الدنليب التي تعتمد على سياسة «المنشار»، هي أكبر مثال حي على ذلك. ويحذر كوتر قائلاً: «إذا كانت سياسة التهديد قادرة في مدة قصيرة نسبياً على الحصول على فوائد تشمل الجميع، وعلى نحو غير تصرف الموظفين، فإن شركة دنليب تستطيع أن تضع «بندقياتها» جانباً. ولكن الخوف يؤدي إلى إخماد إبداع الموظفين، وفي هذا الوقت والعصر من الصعب العثور على أي شركة ليست بحاجة إلى إبداع موظفيها من وقت إلى آخر.



## التعويض وحده ليس الحل

يحتاج الناس إلى أن يُدفع إليهم بإنصاف مقابل العمل الذي يؤدونه، ولكن هذا لا يعني أنه يجب عليك أن تدفع أعلى الأجور في مجال عملك للحصول على أداء يُقْتَدَى به. وتقول لورا آفكيان، نائب مدير قسم الموارد البشرية في مشا في ديكونيس في مدينة بوسطن أن: «أكثر الأمور أهمية هو محاولة فهم المبدأ الأساسي لمنح العوض». وتضيف أيضاً: «إن الأمر يتعلق بإعطاء الناس المعلومات حول كيفية إصدار قرارات العوض وإعطائهم حرية السؤال عنها.

## لا تستهن أبداً بقوة مشاركة المعلومات

ليس هناك طريقة أسرع لعرض التزامك الإخلاص والثقة من إطلاع الموظفين على ما تعرفه من معلومات. وتقول آفاكيان: «إنها ليست بالعصا السحرية، ولكننا نحاول قدر المستطاع أن نتحقق أن الموظفين مطلعين على الوضع المالي وخطط العمل مثل المديرين»، وفي النتيجة، فإن هذا الأمر يعزز الشعور «بالمشاركة المتبادلة، والإدراك أن الجميع يبدأ واحدة في إنجاز العمل».

إن المشفى الذي كانت تعمل لديه السيدة آفاكيان له سياسة تقضي بعدم إلغاء المناصب عبر مدة التسريح المؤقت على الإطلاق، وهو التزام استثنائي قد حافظ عليه طوال مدة عملها، حتى عبر اندماجه في مشفى آخر. ولكن هذه السياسة عانت الأمرين، ووضعت على المحك عندما واجه المشفى احتمال عجز مالي قدره 20 مليون دولار.

ولقد نقلت الإدارة هذه الأخبار المشؤومة إلى هيئة موظفيها، وطلبت منهم مساعدتها. وتلقت الإدارة أثناء عشرة أيام أفكاراً من الموظفين قد توفر 4000 دولار شهرياً، وشكلت 16 فرقة عمل للتعامل مع تلك الأفكار. وكانت معظم إستراتيجيات التوفير تسليّتم تقييد المشتريات، وكان أصعب الخيارات التي عرضت من قبل الموظفين، هو عدم تلقي زيادة في الأجور، وعدم المطالبة بالمدفوعات المتراكمة لساعات الغياب. وبذلك تحقق في نهاية السنة التوفير اللازم لتفادي التسريح المؤقت.

### التركيز على القيم وراء نطاق

#### المكاسب المادية

#### قد يكون الطريق الأمثل لجلب الربح

تقول السيدة مارغريت ويتلي، الخبيرة المعروفة والمتخصصة في أشكال المنظمات الجديدة: «لم ندرك إلى الآن أننا لا نستطيع أن نستغل إخلاص الناس وإبداعهم إذا لم نكن مستعدين للنظر إلى أهداف العمل، على أنها أبعد بكثير من جني المال. وتضيف أيضاً: «إذا ما قارنا الموظفين بالمديرين، فإننا نجد أن الموظفين لديهم وعي عالمي ونظام بما يتعلق بعملهم أعلى بكثير من المديرين. إنهم يريدون أن يكون عملهم متعلقاً بهدف أعظم. ويبدو أن الشركات قد نسيت هذه الحقيقة في السنوات الأخيرة، إلا أن الناس يريدون أن يعملوا كي يجلبوا ما هو الأفضل إلى العالم. ومن دواعي السخرية: أن الشركات قد تجني الربح الكثير إذا ما وضعت هذه الحقيقة بالحسبان».

إن خصائص تحفيز مجموعات مختلفة من الموظفين ستتفاوت. على سبيل المثال، تقول كوتر: «إن بعض العاملين في المتاجر قد لا يرون أنفسهم في مكان العمل إلى الأبد، ولكن لكونهم من بني البشر فإن مساعدتهم على استيعاب أن العمل التجاري وبحثهم عن المغزى ببعضهم البعض، تستطيع أن تنتزع منهم كمّاً هائلاً من الاهتمام والالتزام النادرين.





## إعطاء معنى للعمل

### آدم توبلير

هل هذا كل شيء؟

ينظر بعضنا إلى هذا الأمر وكأنه عبارة تتكرر في أغنية قديمة. وينظر إليه بعضهم وكأنه القصة التي نشعر بها عندما نصل متأخرين إلى المنزل بعد رحلة عمل، فلا نستطيع أن نرى أطفالنا، أو المناوشة الأخيرة لمعركة تتعلق بمصادر المكتب الشحيحة، فتصبح مقتنعين أننا جميعاً نفتقد إلى الغرض الأساسي الأكثر أهمية. نعمل لساعات طويلة ونكد بجِد، ولكن السند الذي كانت الأجيال السابقة تعتمد عليه في وقت ما، لم يعد موجوداً فيما يبدو.

كان المديرون في الجيل الماضي يجدون فرجاً من عملهم غير المرضي وغير الملائم ومن ضيق الحياة، في اللجوء إلى لعب دور «رجل الشركة» الذي يجرّئ حياته إلى عدة حِجَر. فتقع المكافآت المادية في حِجْرة، وأما المكافآت المتعلقة بالأسرة وخدمة المجتمع فتقع في واحدة أخرى. ومع ذلك وفي حِجْرة ثالثة، كان لديه وقت مخصص للنشاطات، التي تجلب

له المتعة والمعنى. أما الآن فنحن لا نفعل هذا. ونحن نبحث عن المعنى لحياتنا التي نقضي معظمها في العمل.

وأما هؤلاء الذين ينتمون إلى جيل آخر، فيجدون أن فكرة البحث عن معنى للعمل أمر سخيف جداً، أما المديرون والمهنيون الذين عاشوا ما قبل الحرب العالمية الثانية، فلم تكن لديهم خيارات متعددة. وطبقاً للإحصائيات الأمريكية التي أجريت عام 1990، فإن 87 في المئة من النساء المتزوجات من القوة العاملة الأمريكية و65 في المئة من جميع الرجال تكون زوجين يعملان كلاهما في وظيفتين. ولكن وعلى عكس وعود العصر الصناعي الذي عاهدنا بأنه سينقذ الفئة العاملة، فإن كل هذا العمل لا يوفر لنا وقت الفراغ الكافي. وكما ذكرت السيدة آرلي راسيل هوششايلد في كتابها: «رباط الوقت: عندما يصبح العمل المنزل، ويصبح المنزل العمل»، فإن العامل الأمريكي العادي يأخذ إجازة سنوية مدتها 12 يوماً، بينما يأخذ العامل الألماني 30 يوماً والعامل السويدي 27 يوماً، وهذا يعني أكثر فأكثر أن مجتمعنا هو حيث نعمل. وهكذا فإن الفكرة القديمة التي تقول: إننا نستطيع أن نمشي الهوينى طوال حياتنا كبشر، ونعيش في حجرات كتبت الحاجات المادية على أحد جوانب أقسامها الداخلية، والحاجات الإنسانية على الجانب الآخر، قد أصبحت أمراً منسياً. إذاً فإن البحث ما زال جارياً لإيجاد الحلول، التي تسمح لنا أن نصبح بشراً ومنتجين وناجحين، وكل ذلك في الوقت نفسه.



إن الحيلة الذكية التي يقترح المرشدون استخدامها، هي إيجاد عمل يلائمنا وجو عمل يناسبنا، وأن نفهم تماماً الدور الذي نريد أن يلعبه العمل في حياتنا.

إن بعض الخبراء (وبعض ناشري الكتب) يقولون: إن أحد الأساليب لإيجاد معنى للعمل هو أن نتخلص من الكدح لدى الشركات الكبيرة، والبدء بالعمل لدى شركات «العصر الجديد»، التي تروج لنفسها على أنها صديقة للإنسانية، وتهتم بالبيئة، ثم إنها منوِّرة ثقافياً وروحياً. وهذه هي الشركات ذاتها التي تسوق لمنتجاتها عن طريق الدعاية لتراث الشركة. ومن هذه الشركات شركة «توم مين» صانعة معجون الأسنان الطبيعي، ومتجر «بدي شوب» الذي يبيع مستحضرات التجميل، التي تصنع من مقومات تأتي من العالم الثالث، وشركة «بين وجيري» التي تبيع «المثلجات» الكثيرة الدسم، والتي سميت اقتداءً بشخصية بطولية لا تتبع الأعراف مثل جيري غارسيا، وشركة «ستار بك» التي قدمت خصائص كريمة إلى عاملها الذين يعملون بنصف دوام، ويبدو أن هذه الشركة نجحت في بيع القهوة في كل زاوية من زاويا الولايات المتحدة الأمريكية.

وبالإضافة إلى بيع منتجات عالية الجودة إلى جيل الخمسينيات الغني، فإن الكثير من هذه الشركات توفر في الواقع أجواء عمل تسعى لجعل العمل يحمل معنى أفضل. إن توم شابل، مؤسس ورئيس «توم أوف مين»، يدعو علماء اللاهوت العظماء إلى منتجات خاصة بالشركة، كي يبادروا بمشروعات تعود بالفائدة على غابات المطر. ولكن الوثب في سفينة الشركة الكبيرة التي تجدف فيها، كي تسوّق المثلجات العالية الجودة في

غابات ولاية فيرمونت لا يفي بالغرض المقبول لكل رجل أو امرأة تبحث عن المعنى. وللکثیر منا ممن يرغبون أن يكون لهم تأثير أكبر في العالم الكبير، فإن القيام بهذا العمل لا يبعث في أنفسهم الارتياح والرضا.

وفي الحقيقة، إن أفضل مكان للعمل، كان ولا يزال، الشركات الكبيرة، وهي عادة الشركات التي تمتلك قيمةً جوهرية تسمو فوق القيم المادية. ولقد أرّخ جيرى بوراس وجيمس سي كولينز 18 شركة في كتاب تحت عنوان «أسست لتبقى: العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية». ولقد كان أداء هذه الشركات المالي أداءً متفوقاً على مدى 50 عاماً. وقد استنتج الاثنان: أن شركة ولت ديزني وهيولت باكارد وثرى ام وشركات مثيلة أخرى تمكنت من تحقيق مثل هذه النتائج، لأنها فرضت وبالقوة قيمةً جوهرية قوية سمحت لهم أن يقوموا بتغيرات مثيرة ناجحة، وذلك عبر تغير متعدد لمنتجاتها دورياً بالإضافة إلى اعتماد سياسة التغيرات في الإدارة، وعلى عكس ذلك فإن هذه المبادئ الأساسية لم تتبثق من السعي وراء فائدة تنافسية، بل من قيم ومبادئ إلزامية أخرى، مثل: احترام الفرد (معتمدة من قبل شركة هيوليت وباكارد)، والإبداع: (سياسة متبعة من قبل شركة 3 ام). واقترح بوراس وكولينز أيضاً أن هذه القيم والتي تمثل المقومات الأساسية لأداء طويل الأمد، توفر للموظفين مهمة أكثر إرغاماً من مجرد السعي وراء النتائج النهائية.

وأما لهؤلاء الذين فكروا في الاستغناء عن كل شيء من أجل غنائم أكثر، فمن الجدير بالذكر هنا، أن أياً من هذه الشركات التي درست من قبل بوراس وكولينز لم تقم بالدعاية لقيمها الأساسية أو لمهامها من أجل بيع المنتجات أو جذب الموظفين. إن الشركات الناجحة التي درست

من قبلهما مثل شركتي بيل هيولت ودافيد باكرت اتبعتا سياسة متابعة الموظفين والتعامل معهم عن كثب. إن مثل هذه الممارسة أدت إلى ولاء لا يستهان به من قبل القوة العاملة. وينظر إلى هذا الأمر على أنه جو العمل المناسب، الذي يحمل بين طياته المعنى المنشود، حيث كان من الممكن الملاحظة وعلى نحو واضح: أن الموظفين أرادوا أن يكونوا جزءاً منه.

إن السمات القيادية لأي شركة ترجع بدرجة كبيرة إلى مدى قدرة الموظفين على التطور والنمو والشعور بالرضا تجاه عملهم. وإن العديد من القياديين اليوم لا يثبتون كل تركيزهم على النتائج المادية فقط، بل ينظرون باهتمام أيضاً إلى الخبرات والفرص التي توفر للموظفين الشعور بالمكافأة الأساسية، التي ما هي إلا قيامهم ببناء شيء أساسي وجوهري. وفي أحد المؤتمرات سئل السيد هنري ساشية، رئيس مجلس إدارة شركة لوسينت تكنولوجي والرئيس التنفيذي السابق لشركة كمينز انجين، عن ثقافة الشركة التي يسعى وراء تأسيسها، فقال: إنه يناضل من أجل بناء شركة يزدهر فيها الناس، وأوضح الوسائل والمنظومات التي بحث عنها لبناء الثقافة، التي تمهد الطريق للناس، لتجعل هذا الأمر ممكناً. وعندما ترأس ساشية شركة كمينز لم يقم بفعل ذلك فقط، بل قام بتشجيع المديرين على بناء الكفاءات في شتى ومختلف المجالات الوظيفية، قبل أن يتولى القيام بمسؤوليات الإدارة العامة. ولذا فإن أي مدير عام من الممكن أن ينتقل من منصب المسؤول عن شؤون الموظفين إلى إدارة العمليات، ومن ثم إلى الإدارة المالية. إن مثل هذه التجربة تنمي من خبرة عمل المدير المتعددة، وتقلل من ضيق آفاق عمل الأقسام.

## اجعل عملك يحمل المزيد من المعنى

هناك دليل على أن حجم الشركة والأسلوب الذي تسوق به منتجاتها أو القيم ليست هي وحدها التي تضمن لك الشعور بالرضا في مكان عملك، فالأجدى لك أن تركز على المكان الذي تعمل فيه، وكيف من الممكن أن تنمي خبراتك المهنية. وكما ذكر في كتاب يتعلق بموضع التأمل تحت عنوان: «أينما ذهبت، هو ذا أنت» يقول الكاتب: إن تغيير الموقع قد لا يحدث اختلافاً كبيراً في حياتك. بدلاً من ذلك فإن قيامك بفعل ما تقدر عليه حيث توجد قد يساعدك على أخذ أول خطوة في اتجاه إيجاد معنى لعملك.

إن مقدرتك الذاتية الكامنة في داخلك تحدد معنى العمل لك. إن الأشخاص باختلاف صفاتهم يجدون الرضا بطرق مختلفة.

## ما هي الأسباب التي تجعلك تعمل؟

أجل بالطبع: لا بد أنها أقساط البيت. ولكن بغض النظر عن هذه الحاجة المادية الأساسية، ما هو الحافز الذي دفعك للعمل في الشركة، هل هو العمل أم تولي الوظيفة وساعات الدوام التي تشغلك طوال الوقت؟ إن المال هو أمر واحد فقط من الأمور التي تحفزنا للعمل. إن الناس يقومون بأداء عملهم بناءً على إمكانياتهم وخوافهم التي تتحدى التفسير البسيط للاحتمال. ويقول السيد ستيفن كير، في كتابه: أقصى المكافآت: ما هو بالفعل الأمر الذي يحفز الناس لينجزوا: بالإضافة إلى المكافآت الظاهرة والمادية، فإن الناس يتصرفون وفقاً للمكافآت

الحقيقية. وإن طبيعة هذه المكافآت تختلف من شخص إلى آخر، وذلك استناداً لنمط شخصيته.

إن تحديد نمط شخصيتك سوف يساعدك على فهم القيم والمبادئ التي تحفزك. وفي مقال تحت عنوان: لماذا العمل؟ تحفيز القوة العاملة الجديدة، يقول مايكل ماكوبي: إن هناك خمسة أنماط من الشخصية في مكان العمل. وكل شخصية من هذه الشخصيات تستجيب إلى قيم ومبادئ مختلفة. وإذا توصلت إلى معرفة ما هي شخصيتك فسوف تتمكن من معرفة ما هي الأمور الأساسية التي تحفزك. وفيما يلي قائمة ماكوبي بأنماط الشخصيات:

• الخبير: يُحفز من قبل السيادة والسيطرة والاستقلالية. مثال: الحرفي - التفوق والامتياز في صنع الأشياء.

• المساعد: يُحفز من قبل الاقتران بالناس ويهتم بهم. مثال: رجل الشركة - يساعد ذوي السلطة. مثال: مساعد المؤسسة - يحل الأزمات.

• المدافع: يُحفز من قبل الحماية والنبل. مثال: مقاتل في الغابات - القوة واحترام الذات وغريزة البقاء.

• المبدع: يُحفز من قبل إجراء التجارب والابتكار: مثال: المتبارون المجد والمنافسة.

• مطور الذات: يُحفز من قبل موازنة الكفاءة والمعرفة واللهو والنمو الذاتي.

كتب ماكوبي منذ عقد أن «المتباري» يمثل النمط السائد للموظف، الذي يهتم بالمنافسة القصيرة والصفقات التجارية، و«ضربات المعلم السريعة». ويقول ماكوبي: «أما مدير اليوم فهو مطور لذاته» - وهو إنسان قوي مكتمل الشخصية، ويسعى وراء موازنة التطور الذاتي والمعرفة والكفاءة. إذا كنت مبدعاً، فستجد أن عملك أكثر متعة إذا كان باستطاعتك قضاء معظم وقتك في الإبداع وإجراء التجارب. ولن تجد أي معنى لعمل يركز على الحماية فقط. إن الخبراء يجدون أن العمل الأكثر متعة يعتمد على نحو كبير على السيادة والسيطرة، وليس على التوافق في العلاقات.

### هل من الممكن أن يكون العمل دافعاً باطنياً؟

إن تحليل الذات له حدوده بالطبع، تماماً كتحليل الأصناف. وتعد أنت صنفاً واحداً من تلك الأصناف. وهناك نطاق أوسع وأكبر سيمكنك من إعطاء نفسك نمطاً ثابتاً ويساعدك على تحديد ماهية مهمتك المهنية. يشعر بعض الناس أن لهم مهمة في عملهم وإن معظم قادتنا المحترمين العظماء هم من هؤلاء الناس. وبعضهم الآخر يستخدم المصطلح الديني القديم «الدافع الباطني». ويتضمن هذا المعنى أن ما يجب أن تقدمه في عملك يجب أن يكون أمراً فريداً من نوعه استثنائياً وحيوياً - وإن استخدام هذا الإطار للنظر إلى مكاننا في العمل قد يكون مفيداً على نحو خاص للعاملين المتطلعين في عالمنا اليوم.

إن عالم اللاهوت جيمس هيلمان يقول في كتابه الأكثر مبيعاً «شفرة الروح: البحث عن الصفة والدافع الباطني»: إن كل واحد منا يمتلك



برنامجاً فريداً لحياة فريدة. فإن بدا لك هذا قولاً من العصر الحديث، أو أنه أمر غير مريح من الناحية الدينية، أو أنه يتعلق بالقضاء والقدر، أو أنه أمر غير محتمل، يجب عليك أن تأخذ بالحسبان حجم البرمجة المسبقة التي تحدث في الطبيعة. يستخدم هيلمان التشابه الجزئي لحبة البلوط، والتي تحتوي على كل «الشفرات» لنمو الشجرة - وذلك إذا أعطيت الماء الكافي والتربة وضوء الشمس. ويقول هيلمان. عندما يجد البالغون، أنفسهم «مغروسين» تماماً مثل حبة البلوط الشاردة في تربة غير مناسبة مع القليل من الإضاءة أو الكثير من الماء، سيتخلون، لبعض الوقت عن فكرة «النمو» تماماً مثل حبة البلوط، التي تتناول لتصبح شجرة بلوط كبيرة. ويضيف قائلاً: وعوضاً عن ذلك يجب علينا عبر اختبار أنفسنا أن «نتوقف عن النمو»، وذلك كي نعيد اكتشاف مهمتنا المفقودة في الحياة.

وهنا نأتي إلى إحدى الأفكار الجديدة الأكثر نقاءً وحرراً، والتي تتعلق بالطريقة التي نستطيع بواسطتها إيجاد المزيد من المعنى لعملنا. إن هذه الفكرة التي افترضها السيد مايكل نوفاك والكثيرون من قيادي الأعمال التجارية الآخرين، تدل على أن العمل نفسه من الممكن أن يكون «دافعاً باطنياً» وشريفاً أيضاً. ويكرر نوفاك في كتابه «العمل مثل الدافع الباطني: العمل والحياة المختبرة» قول هيلمان نفسه وآخرين مثله، مؤكداً: أن «الدافع الباطني» أو المهمة هو السبيل الذي يقودنا إلى المكافأة الحقيقية. وتعرض لنا حياة نوفاك وجهة نظره بالإضافة إلى الحقيقة بأن الكثيرين منا قد لا يجدون «مهمتهم» في الأماكن التي تبدو لهم جلية جداً. لقد درس نوفاك الكهانة لمدة 12 عاماً، ولكنه تخلص عن عمله هذا قبل خمسة أشهر من تنصيبه. فلقد توصل إلى الإيمان أن

هذا العمل ليس «دافعه الباطني». وقد اعتقد زملاؤه ومرشدوه وأسرته وأصدقائه: أنه قد أصيب بالجنون. ولكنه أحس بشعور قوي يدفعه إلى أن يصبح كاتباً. ومنذ ذلك الوقت أصبح نوكاك كاتباً محترفاً وخطيباً وسفيراً، ثم إنه حاز على «جائزة تيمبليتون للتقدم في الدين». ولقد أمكنه هذا الإنجاز الأخير أن ينضم إلى أمثال الكسندر سولزينهتسين والأم تيريزا. واكتشف أندرو كارنيجي، الابن الفقير لعامل النول الاسكتلندي، أنماطاً أخرى من المهمات - وكان أولها يتعلق بالعمل، والثانية تركزت على الإنسانية وحب البشر. لقد بدأ كارنيجي العمل عندما بلغ الحادية عشرة من عمره، وكان قد حصل على أربع سنوات من الدراسة الرسمية فقط. وعندما بلغ 66 عاماً كان قد تقاعد من شركة، يواس ستيل، وعُدَّ واحداً من أغنى الرجال في العالم. وبالرغم من اشتهاره باستخدام أشد الوسائل في التعامل مع العاملين لديه، إلا أنه عندما تقاعد تذكر أنه قطع على نفسه عهداً عندما كان شاباً. لقد وعد نفسه إذا ما أصبح غنياً سوف يتبرع بكل ثروته قبل أن يتوفى. وقد حافظ كارنيجي على وعده فعلاً، وأصبح واحداً من أعظم فاعلي الخير في العالم.

وقد حاول هاورد شولتز، الرئيس التنفيذي لشركة ستاربك، أن يمثل إيمانه بأن العمل هدف سام، في الطريقة التي اتبعها للقيام بأعماله. وفي مشروع إعمار المنازل في كاناريس، بروكلين، حيث ترعرع شولتز، وكان يرى أباه يضني من العمل ذي الأجر القليل، عاهد شولتز نفسه قائلاً: «إذا ما أصبحت يوماً من الأيام في منصب مسؤول وقادراً على إحداث تغيير، فلن أتخلى عن الناس أبداً». وإن إحدى الميزات المنافسة لشركة ستاربك هي قلة نسبة إعادة تنظيم وتوظيف العمالة، التي من

الممكن أن تنسبها إلى سياسة الشركة المتعلقة بتوفير مميزات كاملة للموظفين، الذين يعملون نصف دوام فقط.

## هل تستطيع أن تجعل عملك

### يتلاءم مع دافعك الباطني؟

إن هذا السؤال هو سؤال العصر، ومن الصعب جداً الإجابة عنه. إذا كنت خبيراً -وهو الشخص الذي يقيم السيادة والسيطرة- ومهمتك هي أن تصبح مهندس طيران، فماذا ستفعل بعملك الحالي كمندوب مبيعات في شركة مفروشات؟ لن تستطيع أن تنتقل من خزائن الملفات إلى سفينة فضاء بين عشية وضحاها، وقد لا تخرق الجزء الأعلى من الغلاف الجوي أبداً. (هناك فرق بين الدافع الباطني والأحلام). ولكنك قد تستطيع أن تتحول، مع الوقت، من مدير مبيعات إلى مهندس تصاميم، أو إذا كنت لم تلتحق بدورة تدريب تصاميم، ستتعلم تقنية الأنظمة وتستخدم دراستك الجديدة لتنتقل من حقل المبيعات إلى العمل التقني.

إن بعض الشركات والمصالح التجارية -وحتى التقليدية منها- تسهل للموظفين عملية انتقالهم من منصب إلى آخر أكثر من الشركات الأخرى. إن هؤلاء الذين ما زالوا يسعون إلى العمل الكفاء المناسب والقيم والمبادئ قد يستفيدون من الالتحاق بشركات مثل كمينز إنجين التي تنقل موظفيها من عمل إلى آخر وفي اختصاصات مختلفة قبل أن تطلب منهم أن يستقروا في منصب ما.

وإن وجدت نفسك في مدة قصيرة تعمل في وظيفة لا تتطابق مع إمكانياتك وقيمك وأهدافك، فانظر باهتمام إلى الفكرة الطريفة القائلة:

إن كل الأعمال هي شكل من أشكال الخدمة. إن هذا الانطباع المتواضع والذي يبدو أنه أصبح أمراً منسياً من الماضي قد انتعش من قبل موجة خدمة الزبائن، التي أدركت أن مهمة خدمة الزبون في كل الأمور، هي المفتاح لنجاح الشركات. وإن مثل هذه الأماكن التجارية «المستتيرة» تقول للموظفين: إنهم ليسوا إلا أقسام خدمات فردية. وبعض القياديين الآخرين يفيدوننا بالفكرة القائلة: إن العمل، حتى عندما يفتقر إلى المعنى، فإن المعنى موجود - ليس في العمل بل في الطريقة التي نؤدي بها العمل.

لقد قال مارتن لوثر كينغ ذات مرة: إن كل أنواع العمل نبيلة. ولهذا فقد قال مقترحاً: «إذا ما قمت بكنس الشوارع فاكنسها وكأنك الموسيقار بيتهوفين يؤلف مقطوعة موسيقية». أو كما يحب أن يقول مؤسس ستاربك لبائع القهوة بالتجزئة، عندما تصب القهوة: صب قلبك فيها.

---

### قراءات إضافية

*Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies* by Jerry Porras and James C. Collins (1994, HarperCollins)

*Business as a Calling: Work and the Examined Life* by Michael Novak (1996, The Free Press)

*Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built A Company One Cup at a Time* by Howard Schultz (1997, Hyperion)

*The Soul's Code: In Search of Character and Calling* by James Hillman (1997, Warner Books)

*Ultimate Rewards: What Really Motivates People To Achieve* by Steven Kerr (1997, Harvard Business School Press)

*Why Work? Motivating the New Work Force* by Michael Macoby (1995, Miles River Press)

## خاطب الأمور التي تدفعهم إلى العمل

آن فيلد

إن الموظفين المحفزين هم من أهم عناصر نجاح الشركات - إن هذا القول أصدق اليوم من الأمس، حيث إن الربح الضعيف (أو غير الموجود) والانتعاش الاقتصادي لا يزالان مراوغان. إن هذه الحقائق الاستنتاجية الصعبة قد تعني أيضاً: أن المديرين لا يستطيعون أن يعتمدوا كثيراً كما كانوا يفعلون في الماضي على استخدام التحفيز المادي لدفع الموظفين إلى الانخراط في العمل.

إذاً كيف تستطيع أن تبقي الموظفين محفزين ومنتجين؟

إن إحدى الإجابات تكمن في مفهوم مثبت المهنة التي طور منذ 30 عاماً من قبل إدغار شينن بروفيسور زميل في قسم الإدارة في معهد ماساتشوستس للتقانة. يقول شينن: إن الناس يحفزون بطريقة رئيسة من قبل ثمانية مثبتات - وهي الأولويات التي تحدد كيف يرون أنفسهم، وكيف ينظرون إلى عملهم؟

واليوم وفي مُناخ الأعمال المتقلب المضطرب، فإن تحديد النقط الأساسية لمثبتات مهنة الموظف هو بالخصوص أداة مفيدة، لأنه يسمح لك أن تقوم بأمرين أساسيين وهما أولاً: تكيف أسلوبك في التعامل وفق حاجة الموظفين الفردية. وثانياً: حث الموظفين على أداء أفضل باختيار أكثر الطرق فاعلية لمكافأة وتقدير الإنجازات.

النتيجة: في بيئة متطلبية حيث تكون الموارد المادية محدودة، سوف تتمكن من جعل الموظفين يشعرون بالتقدير والتحفيز.

تقول ليندا كونكلين مديرة متخرجي خدمات المهنة في جامعة نورث كارولينا ومدربة تنفيذية سابقة: «إذا استخدمت مثبتات المهنة بفاعلية، فسوف تحول موظفيك إلى متفوقين».

ما المثبتات الثمانية؟ إنها مدرجة كالآتي:

1- الكفاءة التقنية والوظيفية: إن المفتاح لشخص يمتلك مثبت المهنة هذا هو الرغبة في التفوق في حقل عمل من اختياره. إن المال والترقيات لا تهم مثلما تهم فرصة صقل البراعة في العمل. وفي حين أن هذه المهن مثل الهندسة وتصميم برامج الحاسوب تجذب الكثير من الناس، لما تحمله من مواصفات معينة، تستطيع أن تجد هذه المهن أيضاً في كل مكان، وذلك في مهنة المحلل المالي الذي يتحمس لفكرة حل أي مشكلات استثمارية معقدة إلى مهنة المدرس الذي يسعد بأداء الصف المستمر الجيد.

2- الكفاءة الإدارية العامة: إن الشخص الذي يمتلك مثل هذا المثبت المهني هو في الأغلب متحالف مع طريقة الشركة المهنية التقليدية.



وهو أيضاً القطب المعاكس للشخص الذي ينظر إلى الكفاءة التقنية/ الوظيفية أنها الأهم والأبرز. إنه يريد أن يتعلم كيف يقوم بأداء العديد من الأعمال، وأن ينهل المعلومات من مصادر متعددة، وأن يقوم بالإشراف على مجموعات أكبر من الموظفين، وأن يستخدم مهارته الشخصية المعتبرة. ما يصبو إليه بالفعل هو أن يتسلك السلم ليصل إلى ترقيات أعلى وزيادة في الأجر.

3- الاستقلالية/ الحكم الذاتي: وكالمثلة غريتا غاربو، فإن مثل هؤلاء الأفراد يمتلكون مثبت المهنة هذا، فهم يريدون أن يبقوا وحدهم فقط. وإنهم يشعرون برضاً أكبر عندما يعملون وفقاً لقوانينهم وإجراءاتهم، ثم إنهم لا يريدون أن يتلقوا الأوامر. إن هدفهم بالأحرى هو الحرية، وليس الاحترام والهيبة.

4- الأمن/ الاستقرار: أما الموظفون ذوو مثبت المهنة هذا فهم يقدرون قبل كل شيئاً جو عمل واضح ومعروف، تدون وتحدد فيه المهمات والسياسات بجلاء تام. وهم يعدون وبوضوح أنفسهم والشركة شيئاً واحداً، مهما كان مستوى مسؤولياتهم.

5- الإبداع الالتزامي: إن هذه الفئة تريد أن تبتكر شيئاً خاصاً بها وتقوم بإدارته. وفي الحقيقة، إن استحواذ الابتكار يسيطر عليهم، ويصابون بالملل بسهولة إذا ما شعروا بعرقلة عملهم. ومن المتوقع أن يقوم أي شخص يمتلك مثل هذا المثبت المهني بتأسيس عمله الخاص أو على الأقل أن يدير شيئاً ما إلى جانب وظيفته.

6- الإحساس بالخدمة: إن أهم قضية لهؤلاء الموظفين هي الحاجة لتركيز العمل على مجموعة من القيم المحددة. ولكن هذا لا يعني

المرشدين الاجتماعيين أو بكلمة أخرى الممرضات فقط. فهذه الفئة من الممكن أن تحتوي أي شخص: سواء كان خبير موارد بشرية يهتم ببرامج عملية إيجابية أو باحثاً يعمل على تطوير عقار جديد. إن المال ليس هو الحدث الأساسي، بل الفرصة للتركيز على قضية معينة.

7- التحدي المطلق: إن هذه الفئة تسعى وراء التحديات الأصعب من أجل التغلب عليها.

8- إن هؤلاء الأفراد ينظمون أنفسهم وفق حياتهم الخاصة: إن همهم الأكبر هو أن تمنحهم وظيفتهم الحرية، ليتمكنوا من الموازنة بين العمل وبين همومهم الأخرى.

عندما تقوم بفهم كل واحدة من هذه المثبتات، تستطيع أن تحدد مثبت المهنة الخاص بكل موظف في دائرتك. إذا لم تتمكن من تحديد المجال الصحيح بنفسك تستطيع أن تطلب من هيئة موظفيك أن يخضعوا لتقييم مختصر طور من قبل شينن. وبعد ذلك تستطيع أن تتخذ الخطوة القادمة وهي أن تصوغ كيفية تعاملك وتقديرك للأداء الجيد في أسلوب يتوافق مع مثبت مهنة كل فرد بعينه. وفيما يلي بعض الإرشادات:

### الكفاءة التقنية/الوظيفية

#### كيف تتواصل؟

يقول جان غاماشي، مدرب إداري مختص في تطوير قدرات المديرين التنفيذيين الكبار وفرقهم: «إنهم يريدون أن يفتخروا بما يمتلكونه

من معرفة». ولهذا يجب عليك أن تعجب بهم كخبراء، وأن تحاول أن تجعل الآخرين يقومون بالشئ نفسه. ويشير غاماش إلى تقصير أحد المديرين التنفيذيين بالتعبير عن تقدير علني لأحد المهندسين الكبار العاملين لديه؛ لتفوقه في حقله. ولقد انهارت معنويات ذاك المهندس، مما أدى به إلى التفكير في تقديم استقالته من عمله.

وبالإضافة إلى ذلك، عندما نتحدث إلى شخص يمتلك مثبت الكفاءة الوظيفية، وإذا كنت تعرف شيئاً ما عن الحقل المعني، يجب عليك أن تعرض معلوماتك عليه. ولكن إن كنت لا تعرف فلا تحاول أن تتظاهر بالمعرفة. يقول بوبي ليتل، رئيس قسم تدريب الرؤساء التنفيذيين في مكتب في ولاية كنتيكي: «سوف يبصرون ما في داخلك، وسينظرون إليك نظرة عدم احترام من فورهم».

### أفضل أنواع التقدير

إن هؤلاء الموظفين ربما لن يهتموا كثيراً إذا لم يحصلوا على زيادة في الأجر، ولكن معنوياتهم ستضعف كثيراً إذا شعروا بأنهم لن يتمكنوا في الاستمرار في صقل خبراتهم، أو إذا شعروا بالخوف من عدم إمكانيتهم في الاستمرار في كونهم الأفضل.

ويقول غاماش أيضاً: «إن أصعب أمر ممكن أن يواجهه هؤلاء الناس هو أن يشعروا بأنهم قد فقدوا تلهفهم للعمل». لذا توثق من ذهابهم إلى المؤتمرات وحضورهم الاجتماعات وارتياح الأماكن الأخرى، حيث يستطيعون صقل براعتهم وملازمة التطويرات الحديثة.

تحدي هؤلاء الذين يمتلكون مثبت

الإبداع الالتزامي بالأهداف

وليس بمهام خاصة.

وكلما مكنتهم من معرفتك أكثر باتوا سعداء أكثر.

## الكفاءة الإدارية العامة

### كيف تتواصل؟

من السهل جداً التحدث لأفراد هذه المجموعة، وذلك بسبب مهاراتهم المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص. فهم يعرفون كيف يؤثرون في الناس، وهم بارعون أيضاً في السياسة، ويستطيعون أن يقرؤوا التلميحات اللفظية وغير اللفظية. ولكن من الصعب جداً نيل رضاهم إذا وُجدوا في جو محدود المصادر.

ولما كان على الأغلب أنهم يهتمون بتماشي أدائهم مع الشركة بوجه عام، وليس بإظهار خبراتهم فقط، توثق أن تتحدث عن عملهم من ناحية الأداء والنتائج النهائية، واستفد من مداخلاتهم المتعلقة بالإشراف، لكي يشعروا بأنهم يعرضون خبراتهم الإدارية بفخر واعتزاز.

## أفضل أنواع التقدير

إن هؤلاء الناس يريدون حقاً المزيد من المال والترقية، ولما كنت، على الأغلب، لا تستطيع أن توفر لهم هذه الأمور، يجب عليك أن تبحث عن وسائل أخرى، كي تحسن من ميزات عملهم. على سبيل المثال، أوجد لهم مشروعات كبرى يشرفون عليها أو ادعهم إلى حضور الاجتماعات المهمة، ووفر لهم الفرص لحضور دورات أو ورشات عمل، حيث سيتمكنون من تحسين مهاراتهم. وحاول أيضاً أن تعطيهم مسمى وظيفياً أكثر تقديراً من منصبهم الفعلي.

بالإضافة إلى ذلك، ابحث عن مثبتات مهنة ثانوية قد يستجيبون لها. على سبيل المثال، تشير السيدة كونكلين إلى مندوب مبيعات يعمل بجد لشركة توريد مشافي كبيرة التقت به أخيراً. ولقد كان منصبه يتعلق بنطاق الإدارة العامة، إلا أنه أظهر أيضاً قابلية للعمل في قسم «نمط المعيشة». ولما كانت الإدارة غير قادرة أن تقدم له المزيد من المال لعمله هذا، فقد كافأته بفرصة العمل كمدرّب مبيعات. وكانت النتيجة أنه استطاع أن يقلل من رحلات سفره، وأن يمضي وقتاً أطول مع أسرته.

## الاستقلالية / الحكم الذاتي

### كيف تتواصل؟

إن هؤلاء الموظفين يريدون أن يبقوا وحدهم، لذا فعندهم خير الكلام ما قل ودل. اتفق معهم على تحديد جدول مواعيد لمراجعة

بعضكم بعضاً وتوثق من التمسك بأوقاته. وكن مستعداً لاحتمال عدم مراجعتهم لك في الوقت المحدد.

وتقول السيدة ليتل التي تشرف على الموظفين المستقلين: إنها تلاقى صعوبة بالغة في أن تدرج موعداً لمحادثة هاتفية جماعية. وتضيف: «واحد أو اثنان من الموظفين على الأقل لا يحضرون عادة، وهذا لا يعني أنهم لا يتحملون المسؤولية، ولكنهم ينظرون إلى الأولويات بطريقة مختلفة».

### أفضل أنواع التقدير

إن المناخ الحالي الصعب يدعك تشعر بحاجة إلى التدخل أكثر مما قد كنت تفعل من قبل. ولكن يجب عليك أن تقاوم الرغبة في القيام بذلك. ويقول باري ميلير، مدرس مادة الإدارة في جامعة بيس، كلية لوبيت لإدارة الأعمال في مدينة نيويورك: إن أكثر أنواع التقدير فاعلية هو أن تعطي هؤلاء الناس الفرصة، كي يتحملوا مسؤولية القيام بعملهم وحدهم.

### الأمن/الاستقرار

#### كيف تتواصل؟

إن الأشخاص الذين يمتلكون مثبت المهنة هذا في هذه الأيام، يحتاجون إلى أن تتصل بهم باكراً ومراتٍ عديدة. وهذا يعني مراجعتهم



بنحو متكرر، حتى لا يشعروا بأنهم غافلون عما يجري. إذا كانت هناك شائعات تتعلق بالتخفيضات، فتابع التواصل معهم، حتى ولو لم يكن هناك أي تغييرات. وبالإضافة إلى ذلك، خذ بالحسبان متابعة التحديث معهم حول أهمية التعلم طويل الأمد، والمحافظة على مهاراتهم لمواكبة العصر. إذا لم تدفعهم إلى التصرف والأخذ بزمام الأمور، فلن يفعلوا ذلك.

### أفضل أنواع التقدير

من المحتمل أنك لن تستطيع أن تقدم لهم ما يريدونه، ألا وهو أمن الاحتفاظ بالوظيفة. ولكنك ستستطيع أن تحصل على أقصى درجات ولائهم للشركة وأن تتخذ الخطوات لإظهار التقدير لهم بتوجيه دعوة غداء لهم أو تنظيم نزهة إدارية.

## الإبداع الالتزامي

### كيف تتواصل؟

قم بتشجيعهم على المبادرة بأفكار جديدة، حتى ولو بدت لك تلك الأفكار سخيفة في البداية. واسألهم عن المشروعات التي يودون أن يتولوا إدارتها. اعقد دورات منتظمة لتساعدكم على المبادرة بأفكار مبتكرة تبهر العقل. إن هؤلاء الأشخاص يكونون عادة متحمسين جداً، لذا حاول أن تجاري أيضاً هذه الخاصية المميزة. تحداهم بالأهداف وليس بالمهام الخاصة، ودعهم يتقدمون في عملهم. كلما أتحت لهم الفرصة ليتمكنوا من محاكمة الأمور وإدراكها، أصبحوا سعداء أكثر.

## أفضل أنواع التقدير

هم يميلون إلى التمتع بالاستقلالية بوجه عام. هم يريدون المزيد من المال، ليس من أجل المال فقط، بل من أجل إظهار إنجازاتهم العظيمة. إذا لم يكن باستطاعتك إعطاءهم المال، تستطيع تقديرهم أمام الناس إلى جانب منحهم المكافأة التي يتوقون إليها، ألا وهي الفرص المستمرة لإنشاء مشروعاتهم الخاصة. إن المبدعين لا يحبون التفاهة، ولا يتحملون الانتقاد، لذا امنحهم الكثير من الإطراء علانية عندما يستحقونه وعند الضرورة انتقدهم على انفراد.

## الإحساس بالخدمة

### كيف تتواصل؟

لا تتحدث عن العمل فقط، يجب أن تضع نصب عينيك أوجه العمل الذي يقيمونه أكثر. وابتحث عن مشروعات تتناسب مع حقل اهتمامهم. وضح العلاقة بين العمل وبين بعض المثل العليا. دعهم يدركوا ما بوسعهم أن يقدموه إلى المصلحة العليا عبر العمل الذي في متناولهم.

## أفضل أنواع التقدير

إن الأمر الذي يصبون إليه بشغف هو الاستمرار في العمل من أجل قضيتهم. وعبر توفير هذه الفرص لهم سوف تمنحهم ما يريدون. وقد تجد أن الموظفين يقترحون سبلاً غير متوقعة لإتاحة المجال لدمج قيمهم مع عملهم.

وفيما يلي أحد الأمثلة التي تبين لنا ما أسندت كونكلين لمساعدتها في ولاية كارولينا الشمالية. لقد أسندت كونكلين لها القيام بمشروع تطوير دورة للطلاب، تتعلق بكيفية انتقاء الملابس المناسبة لتحقيق النجاح. ولما كانت المساعدة تتعلق بأهمية كبيرة على القضايا التي تتعلق بالأقليات، بذلت كل مجهودها لتتضمن نماذج متنوعة من الناس من حيث القياس والشكل واللون. تنوي كونكلين أن تعطي مساعدتها مشروعات أخرى تعزز من نظام تقييمها الاستثنائي.

## التحدي المطلق

### كيف تتواصل؟

إن هؤلاء الناس يميلون إلى المواجهة، وفي أكثر الأوقات إلى الإلحاح في التحدي بما يتعلق بما في متناول أيديهم وكيفية تحقيقه. ونتيجة لذلك، وكما يقول السيد ليتل: «يجب أن تكون مستعداً إلى التراجع». عليك الإصرار على المزيد من الشرح عندما تستدعي الضرورة، والتوثق من أن الحل المعين هو الحل المناسب.

يجب عليك أن ترفع من سقف النجاح بقدر ما تود، لأنهم سوف يطمحون إلى الوصول إليه. لا تجعل الأمور أسهل مما ينبغي.

### أفضل أنواع التقدير

إذا ما واصلت وضع التحديات أمامهم سيدركون أنهم أبلوا بلاء حسناً. وعندما ترى أنهم على وشك إنهاء مشروع ما، حاول أن تجد

لهم مشروعاً آخراً لبدءوا به من فورهم. وفر لهم وقتاً محدداً في أثناء اليوم، كي ينهوا مهمة صعبة على وجه التخصيص، وذلك بالإضافة إلى واجباتهم المعتادة.

إن مواجهة التحدي هو المكافأة لهؤلاء الأشخاص، لذا لا تحاول أن تبالغ في الإطراء والكلمات الطيبة. يجب عليك أن تجد لهم عملاً آخر ينشغلون به فقط.

## نمط العيش

### كيف تتواصل؟

يجب عليك أن تكون صريحاً ودقيقاً. ابحث مع الموظف احتياجاته، وما هي أفضل الطرق التي تستطيع بها أن تنظم برامجك، لتتكيف مع طلباته. توثق من أن تكون متطلبات العمل واضحة ودقيقة إلى جانب المكافآت التي سيحصل عليها إذا قام بأداء العمل على أحسن وجه، والعقوبات التي سيواجهها إذا قصر في العمل.

إن هؤلاء الناس يعملون ليعيشوا، ولا يعيشون ليعملوا، لذا لا تتوقع منهم أن يذهبوا إلى ما بعد متطلبات العمل الأساسية أو واجبات وظيفتهم. توثق من أن جميع ما تحتاجه منهم معروض أمامهم بوضوح تام.

### أفضل أنواع التقدير

إن وضع برنامج مرن هو أكثر المكافآت فاعلية. ثم إنهم لا يقومون بأكثر مما يتطلبه عملهم، فهم لا يتوقعون أن يحصلوا على مكافآت

بالإضافة إلى أجرهم. لذا امنحهم فرصة الحصول على الحد الأقصى من ساعات الفراغ عندما يبلون بلاءً حسناً ويعملون بفاعلية. اجعلهم يركزون على إتمام العمل، وليس على تمضية ساعات عمل معينة، وكافئهم بإعطائهم وقتاً مريحاً من العمل.

### السعي وراء مبادرات الموظفين

إن الأمر الأساسي الذي تحتاج أن تقوم به هو أن تضع الموظفين على رأس قائمة الجهود التي تبذلها. وتقول كونكلين: «يجب على الموظفين أن يبادروا بالتواصل مع مديريهم من أجل أهم أمورهم».

وعلى سبيل المثال، لقد قامت إحداهن بكتابة قائمة أمنيات تحب أن تنالها في عملها، تتألف من 30 بنداً، وبعد ذلك جلست مع مديرها واستخرجت حلولاً مناسبة لتحقيقها. (لقد كان مثبت المهنة الخاص بها هو الاستقلالية/ الحكم الذاتي). والآن وبدلاً من أن تقوم بأداء عملها فقط، عُينت لإدارة ورشات عمل مهنية، ولتقديم المشورة بنحو رئيس لكل موظف على حدة.

وتقول السيدة ميلير: «إن الأشخاص الذين يؤدون عملاً ذا معنى سوف يكون إنتاجهم أغنى بكثير، حتى في الأوقات الصعبة». عندما تحدد مثبتات مهنة الموظفين، وعندما تتواصل معهم حول أهم الأمور التي تشغلهم، ستستطيع أن تساعد هؤلاء الموظفين ليجدوا معنى في عملهم، وستتمكن من تعزيز إنتاج وحدتك أيضاً.



## البحث عن عمل ذي معنى

لورين غاري

يقول الناقد الاجتماعي دينيش كاسوزا: إن الناس، وإلى وقت قريب، في كل أرجاء العالم «اكتسبوا شعوراً قوياً بالرضا وتحقيق الغاية، بفضل إمكانية توفير المال لأسرتهم وأطفالهم وحمايتهم من أهوال العوز». وأضاف أيضاً في كتابه (فضيلة الازدهار): «ولكن اليوم فقد انتهت مسألة الكفاح من أجل البقاء حقاً لملايين من الناس».

لذلك فالسؤال هو: لماذا إذاً لا تزال تذهب إلى العمل كل يوم؟ هل السبب هو أن عملك يتيح لك فرص الإبداع والتطور، أو لأنه يستثمر قوتك ونفوذك، أو لأن عملك يظهر مهارتك التي تقدرها كثيراً؟ أو لعلك تؤمن أن عمل شركتك يسهم في تحسين وإصلاح مجتمعك وجاليتك؟ أو لأنك تعتقد أنك ستشعر بالضيق والحيرة إذا رفعت يدك عن دفعة العمل؟

وهنا في الألفية الجديدة: هل يعطيك الجهد الذي تبذله من أجل حماية أحبائك مقداراً كافياً، مما يسميه داسوزا «أفق الدلالة»،



أو إيماناً راسخاً «بهدف الحياة كجزء من نظام أخلاقي منغمس في هذا الكون»؟ هل أنت راض عن كون شركتك تقدم ما فيه الكفاية للعالم؟ أو أنك تنظر إلى الأمور نظرة مختلفة بعد 11 أيلول «سبتمبر»؟ وبالرغم من أنك ما زلت بحاجة إلى العمل لكسب المال، هل هشاشة الحياة وقصرها يجعلانك تنظر إلى رفع شأن قيمة حياتك اليومية؟

عند النظر إلى ما هو أبعد من مسألة تحقيق توازن أمثل بين الحياة والعمل، فإن هذه الأسئلة تتمثل في أسئلة معاني وأهداف العمل بحد ذاته. ويبدو أنها تحمل أهمية كبرى عند هذا المنعطف، لأن الناس لا يستطيع أن تؤجلها كما في الماضي. وفي هذا المضمار، فإن كتاب داسوزا وكتابين آخرين بعنوان «الفيل والبرغوث» بقلم شارلز هاندي و«مستقبل النجاح» بقلم روبرت ريتش لهما قيمة كبيرة. إذا استخدمت هذه الكتب جميعها، فإنها ستمنحك بصيرة نافذة لكيفية إعادة الأنماط الاقتصادية الواسعة، ولصياغة الأدوار والمسؤوليات في كل مكان من المجتمع، وإلى توجيهات عن كيفية وإمكانية تلاؤم الشركات والأفراد.

### أعيش حياتك كالبرغوث؟

يتذكر هاندي أن زوجته أليزابيث سألته بعد مدة قصيرة من زواجهما ذي السنوات العديدة السؤال الآتي: «هل أنت فخور بعملك؟» وأجاب حينها: «لا بأس به: مثله كمثل أي عمل»، ونظرت إليه بقسوة، وقالت: «لا أعتقد أنني أريد أن أمضي بقية عمري مع شخص يرضى بعمل لا بأس به».

لقد تمكنّا من تحقيق النجاحات الاقتصادية المذهلة في السنين الماضية، وعانينا من مضاعفاتها أيضاً، فالعديد من الناس غير راضين عن عملهم الذي يؤمن لهم دفع الصكوك وأقساط المدارس فقط. ويكتب هاندي قائلاً: إن هذا الضجر ظهر في الوقت نفسه الذي بدأت به الشركات بالقلق حول: «إن الحياة خارج الشركة تبدو أكثر جاذبية للأشخاص الأحرار والمستقلين، لدرجة أن ناقوس الخطر بدأ يدق معلناً إمكانية فقدان أفضل الناس وأكثرهم إبداعاً».

أيتها الشركات انتبهوا إلى وجهة نظر هاندي:

إنهم الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم ما فوق الـ 50

هم الذين سيقومون بتحويل مكان العمل وليسوا

الشباب ما بين 25 و35

ولهذا فإن التحدي الكبير الذي ستواجهه الشركات هو الاستجابة لرغبة الموظفين في أن يحمل العمل مزيداً من المعنى، وأن يكونوا أعضاء مؤازرين لمجتمعهم، وأن يجنوا الربح الكثير، وهم يريدون أن تحدث كل هذه الأمور في الوقت نفسه.

ولا يتجرأ هاندي أن يعرض لنا رداً يناسب الجميع، ويتعلق بوصف العمل الذي يعدّ أفضل من عمل لا بأس به. وبدلاً من ذلك، فهو يقترح أن يضع الناس الخيارات في إطار صلتهم بالشركة: هل تريد أن

تكون موظفاً لدى الفيل (الشركات الكبيرة)، أو أن تكون واحداً من البراغيث التي تتعامل معها (متعهدين مستقلين)؟ ويضيف قائلاً: «إن العمل ليس في حالة إعادة الاختراع بعجالة». إن كلمة «الاستخدام» تعني «أن تفكر وكأنك مستقل»، أما المرونة فتعني أنه لا يوجد أحد يستطيع أن يضمن لك أي شيء مدة طويلة. إن الولاء في هذه الأيام يكون في الدرجة الأولى لنفسك ولستقبلك، وفي الدرجة الثانية لفريق عملك أو لمشروعك، وأخيراً للشركة».

هل يستطيع الأفراد أو الشركات تجديد الرأسمالية، وجعلها فوراً أكثر صلابة وأكثر إنسانية؟ يؤمن هاندي بأن الأفراد سيكونون أدوات التغيير الرئيسة إذا ما تحقق هذا التحويل. ويقول أيضاً: «إن كل منا لديه خاصيته الفكرية، وستصبح هذه الخاصية أفضل فأفضل إذا ما قمنا بحمايتها والاستفادة منها». إن المكتب التجاري الحر، الذي يعني العيش كالبرغوث، سيصبح ممكناً أكثر بكثير للعديد من الناس. وبالطبع فإن فكرة المكتب التجاري الحر هي فكرة تحتضر الآن وفي تراجع ملحوظ، لأن القليل من الناس يريدون أن يخسروا أمن أجور الشركات النسبي وميزات التأمين الصحي والتقاعد. ولكن فيلة الشركات سيبلون بلاء حسناً إذا ما انتبهوا لوجهة نظر هاندي، ألا وهي أن من سيحول مكان العمل هم الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم ما فوق الخمسين، وليس جيل الشباب.

ويقول هاندي: إن وجود الشخص البرغوث يصبح أكثر جاذبية للناس عندما يبلغون الكبر. ويقول أيضاً: «إن الكثير من الناس يمضون

أوائل العشرينيات في المرور بالتجارب وحدهم في شركات صغيرة أو في شركات حديثة التأسيس. وهم يلجؤون إلى الشركات عندما يؤسسون علاقات جديدة أو عندما يرزقون بأطفال أو عندما تكون لديهم دفعات قسط منزل. ومن الممكن أيضاً أن يستمروا في العمل لدى الشركة لمدة 20 عاماً وبعد ذلك يشعرون بالإحباط». وبعد أن ينتهي «العمل المناسب» (عند بلوغ 55 سنة) يضطر معظم الناس إلى أن يستمروا بالعمل. وسوف يترك بعضهم عالم الأعمال التجارية، ويتجهون إلى مهنة التدريس وحقل الاستشارة، ولكن الكثير ممن يحتفظون بوظائفهم سوف يتخلون مسرورين عن الأجور العالية بمرونة أعلى. وحتى عندما تكبر الشركات فيجب عليها أن تحافظ على جو حميمي ملتزم، يجعل البراغيث راغبة في أن تتواصل معهم. وإن الشركات ستمكن عن طريق جذب مثل هذه المواهب ذات الخبرة فقط من أن تصبح شركات منافسة.

لقد كتب هاندي قائلاً: «إن الرأسمالية تعرف كل الوسائل التي تنمي الثروة، ولكنها ليست واضحة حول الغايات، ولا لمن يجب أن تكون تلك الثروة ولماذا»، ولتكون برغوثاً ناجحاً يجب أن تزود نفسك بهذا الوضوح، ويتوصل الكثيرون إلى هذا الأمر عندما يكبرون في السن وعن طريق الخبرة. ويضيف قائلاً: «يجب أن تعرف ماذا تريد أن تفعل بحياتك، ويجب عليك أن تبالي، ويجب أن تمتلك قوة دافعة، لأن مشروعك التجاري قد لا ينجح». ويقول أيضاً: «إن السنوات العشر الأولى التي قضيتها أعمل كبرغوث، لم تكن مثمرة كثيراً. لقد كنت في عجلة بالغة كل الوقت». لو لم تكن لديه تلك العاطفة الأساسية لما كان بإمكانه البقاء والاستمرار.

## إنعاش أفق الدلالة

إن داسوزا له وجهة نظر أكثر تفاؤلاً من هاندي حول الرأسمالية. ويقول: «إن الحركة من الفقر إلى الغنى تمثل نوعاً من التقدم». «إنها شيء يعود بالفائدة على الأفراد والمجتمعات، لأنه يكثر من فرص التصرف بطريقة فاضلة ومساعدة الآخرين». وبفضل الرأسمالية فإن ملايين الناس اليوم يستطيعون أن يسألوا: «بينما في الماضي قلة من الناس وفي أي مجتمع كان، كانوا قادرين على طرح هذا السؤال، ماذا أريد أن أفعل بقية حياتي؟ لم هي حياتي؟» وإن إمكانية توجيه تلك الأسئلة «إنجاز أخلاقي عظيم بعد ذاته».

وبالرغم من ذلك فإن داسوزا يدرك أن «الرأسمالية دفعت ثمناً باهظاً لما جنت». فقد بدأ الناس يتساءلون بتزايد عما إذا كان هناك أمر أهم في الحياة الطيبة من الراحة المادية. أما الآن لقد حل مكان المجتمع الذي كان مبنياً على التضامن مجتمع مبني على التجارة، ولم يعد الكثيرون لديهم أدنى فكرة عمّ هي المقومات الأخرى. ويقول داسوزا أيضاً: إذا ما نظر الإنسان إلى السوراء سيكشف عن وجهات النظر التي تتعلق بالحياة الطيبة» التي كانت متوفرة ومعتمدة في العالم القديم.

بفضل الرأسمالية فإن الملايين من الناس

يستطيعون اليوم أن يسألوا: لم هي حياتي؟

أما في الماضي فلم يستطع فعل هذا إلا المميزون

وعلى سبيل المثال: «الحياة المكرسة للتدريس، والحياة المفعمة بالنشاط السياسي، والحياة المكرسة لمساعدة الآخرين. إن هذه الرؤى لن تُسترد بنفس الطريقة التي كانت تدافع عنها - كمفاهيم أو مخططات للمجتمع كله - ولكنها تستطيع أن تزودنا بآفاق شخصية تتعلق بالتفهم والدلالة».

### البحث عن حلول عمومية

إن السيد رايخ، وزير العمل الأمريكي السابق، ليس راضياً عن الانتعاش المتعلق بمجرد أفق شخصي للدلالة - فهو يعتقد أن الانتعاش من الممكن أن يحدث على مستوى اجتماعي. ما هو الأمر الذي يعيق هذا الانتعاش؟ ليس السبب «أن المشروعات التجارية باتت خالية من الشعور، وأن المديرين التنفيذيين قساة لا يرحمون»، ويضيف قائلاً: لا تلقوا اللوم على «أخلاقية جشع جامح يبدو أنه بدأ يهيمن على الأمور أخيراً». بل إنه ينهمر على أناس عاديين مثلنا تماماً. إن بحثنا عن جني أعلى نسبة ربح من استثماراتنا وعن أقل الأسعار الممكنة للخدمات والبضائع التي نشتريها، يولد ضغطاً مئاً ومن المستهلكين حول العالم، وعلى نحو غير مقصود، على أصحاب العمل، ليخفضوا من الأجور والخصائص التي يدفعونها إلى الموظفين، وأن يجدوا لنا: «أفضل الصفقات بين الممولين الذين يجب عليهم أن يقللوا من كلفتهم، كي يبقوا منافسين: وبالقدر الذي «يشد فيه الضغط، تُفك الروابط المؤسسية».

وإن بصيرة رايخ هنا تقيد أن المحادثات الخاصة التي يتبادلها الناس بعضهم مع بعض - وإحداها عن «عجائب الاقتصاد

الجديد»، والثانية عن «أخطار وسلب ونهب الرأسمالية الطليقة»، وأخرى عن «صعوبات تحقيق حياة موزونة في هذا العصر الحديث» - يجب أن تكون مرتبطة بعضها مع بعض. وعندها فقط من الممكن إيجاد الحلول العامة للمشكلات المعينة.

وعلى سبيل المثال، من الممكن أن تحمل ميزات الموظفين كلها. ومن الممكن تأسيس نوع من أنواع التأمين الاجتماعي، بحيث إذا خسرت منطقة ما 5% من بنيانها الاقتصادي عبر سنة «ستلقى موارد مالية على نحو تلقائي لمساعدتها في تخطي المرحلة الانتقالية». ويذهب راينغ إلى أبعد من ذلك، ليقترح إعطاء كل أمريكي يبلغ من العمر 18 عاماً مبلغاً وقدره \$60.000 كمساعدة مادية أساسية.

ولكن هناك حقيقة تحتية باقية في كل الحجج المقدمة في الكتب الثلاثة: أسألنا حول: ما هو الشيء الذي يعطي العمل معناه؟ أصبحت متاحة. إن النجاح الاقتصادي أمكننا من أن نفكر في أسئلة ذات ترتيب أعلى. كيف نعيش في الأيام العصيبة والأيام الرغيدة؟ وهل نجيب على الأسئلة على نحو فردي أو جماعي؟ سيظل هذا الأمر يشغلنا طوال هذا القرن.





## تعزير الإمكانيات الشخصية

إن الأشخاص المحفزين يظهرون مجموعة من الإمكانيات الشخصية المميزة: إنهم متفائلون وفي الوقت ذاته هم واقعيون حول ما يتعلق بالقيود، ثم إنهم يفتخرون بعملهم، وقيمون العلاقات التي تتسم بالثقة المتبادلة مع المديرين، ويتخذون الخطوات اللازمة كي لا يصابوا بالإرهاق والتلف. تستطيع أن تعزز هذه الإمكانيات ضمن فريق عملك. على سبيل المثال، تستطيع أن تبني الثقة عن طريق إظهار ثقتك بمهارات الناس، الذين يعملون لديك، وإمكانياتهم باتخاذ القرار. وعليك أن تغرس الاعتزاز عن طريق توضيح كيف أن عمل موظفيك يساهم مباشرة في نتائج الشركة النهائية. وحاول أن تتجنب الرغبة في إلقاء المزيد من العبء على موظفيك المتفوقين والذين «يعملون ويرهقون أنفسهم على نحو كبير»، حتى ينجزوا ما أسند إليهم.





## الحفاظ على الموقف الإيجابي .... دون الأوهام

لورين غاري

لقد شغل السيد جون بيرس منصب المدير الإداري لمكتب شركة ميريل لينش، وهي شركة دلالة في فيلادلفيا من عام 1999 حتى منتصف عام 2003. ويقول فيما يتعلق بالمستشارين الماليين كانت هذه «من أصعب أربع سنوات في تاريخ مهنتهم». ولم يرجع هذا إلى هبوط السوق الذي لم يظهر له مثيل من قبل فقط، ولا إلى فضائح الشركات السائدة في ذلك الوقت. إن الأمر الذي جعل الاضطراب يزداد حدة، هو أن بعض المحللين الاقتصاديين ضخّموا تقييمهم للشركات، وذلك بسبب مساعدة أصحاب المصارف المستثمرين لكسب الزبائن.

ويقول بيرس: ومع ذلك فإن التفاؤل الطبيعي من قبل دلائله المتفوقين «جعلهم يتجاهلون بسهولة كل الأخبار السيئة والمؤشرات الكئيبة». ولما كان الدّالّون يؤمنون إيماناً راسخاً بأن الغيوم لا بد أن تنقشع وبعدم إمكانية فعل أي شيء فيما يتعلق بالوضع حينها، فإنهم لم يكونوا

«أقوياء كما يجب في الإصرار على كون الزبائن -الكثير منهم لم يكونوا سريعين في إدراك أن قيمة أسهم «ناسدك» قد انتهت- كان يجب عليهم أن يغيروا حصص ودائعهم، وإيجاد مستشار استثمار آخر. وعندما أدرك بيرس أن تفاؤل الدالين لا أساس له، وأنه لن يؤدي إلى أفضل النتائج فقد قام بإخضاع الدالين إلى تدريب يتعلق برؤيتهم المظلمة، وساعدهم بذلك على رؤية الوضع بضوء أكثر واقعية، حتى يتسنى لهم أن يتخذوا قرارات أفضل. ولقد لقن التدريب الدالين كيفية توليد مجال أوسع من الأسباب المحتملة لوضعهم، وقدم لهم دليلاً يدفعهم إلى تحديد أي من الأوضاع هو الأكثر واقعية؟ وبعدئذ مكنهم من رسم خطط تخاطب الأسباب الممكن معالجتها.

وبالطبع فإن التفاؤل هو أمر أساسي للأداء المتفوق - فهو يغذي ويدعم إمكانية إحداث روابط إبداعية بين الأفكار وإقناع الآخرين بولوج مخاطر محسوبة وأن يهبوا أنفسهم للمشروع ويساندوا الشركة عبر حقب ربط الحزام التي قد تمر بها. ولكن التفاؤل في الحقيقة قد يكون فاعلاً عندما يتأصل في الواقع فقط. وكما اكتشف فريق بيرس فإنك تستطيع أن تعدل من ميولك التفاؤلية أو التشاؤمية لكي تحسن من إمكانياتك لإيجاد حلول للمشكلات.

يكون التفاؤل أكثر فاعلية

إذا تأصل في الواقع

وإن المهارة الفاعلة هنا هي سهولة التكيف التي تضيف الدقة والمرونة إلى طريقة تفكيرك المعتادة حول المشكلات. إن سهولة التكيف هي مهارة داخلية/خارجية: وبينما تحسن من مهارتك الشخصية فيما يتعلق بسهولة التكيف، فإن إمكانياتك في تطبيقها على مثل تلك الأوضاع المتعلقة بالعمل كتخطيط إستراتيجي وتخمين للمخاطر سوف تتحسن أيضاً. إن مفتاح تحسين سهولة التكيف هو تنمية تقدير أعمق لكيفية تأثير المعتقدات على العواطف والتصرفات.

### ما وراء التحفيز

تقول سينثيا سويل، مدربة تنفيذية تعمل في جامعة سبرينت للتفوق: إن قدرة التفاؤل على إثارة الإبداع وتحسين المثابرة هو أمر مفهوم جداً. ولكنك إذا حاولت أن تغرس موقفاً إيجابياً في قلوب الناس دون إعطائهم الأدوات التي ستمكنهم من البقاء والازدهار وحدهم، فستضع نفسك في موقف يجعلك مضطراً إلى إعادة تنشيط منظورهم. وتضيف قائلة: «نحن لسنا مجرد أناس يبحثون عن مداخلات تساعد الموظفين على حل مشكلة معينة، نحن نبحث عن مساعدتهم على التأقلم باستمرار. إن التحفيز والتفاؤل وحدهما لن يحدثا التغير الأساسي الذي نبحث عنه».

إذاً ما هو المقوم الحيوي الآخر؟ إنه التسليم بالواقع. إن المؤلف الذائع الصيت جيم كولينز الذي يكتب عن الإدارة يتحدث عن هذا الموضوع بازدواج سيكولوجي يسميه متناقضة ستوكديل في كتابه «من الجيد إلى العظيم»: إن هذه المتناقضة سميت تيمناً بالأدميرال جيم

ستوكديل الذي كان يشغل أعلى رتبة عسكرية أمريكية عندما سجن في معسكر «هانوي هيلتون» لأسرى الحرب أثناء حرب فيتنام، وهي متعلقة بالمقدرة على البقاء والثقة بأنك سوف تفوز في النهاية بينما في الوقت ذاته تواجهه أقسى الحقائق المتعلقة بواقعك الحالي. إن المتفائلين من أسرى الحرب كان لهم أساليب تحليلية لتفهم الأحداث التي جعلتهم يركزون في كونهم سيتحررون قريباً. ولكن واقع الأمر كان يبرهن لهم العكس دائماً، وإن أسرى الحرب هؤلاء كانوا ينهارون من الضغط الناجم عن خيبة الأمل.

ويقول البروفيسور مارتن سيلغمان، مؤلف الكتاب الأخير «السعادة الحقيقية: استخدام السيكولوجيا الإيجابية لتحقيق إمكانيتك في الوصول إلى الرضا الدائم»: إن كل واحد منهم كان له أسلوب مميز. وتنوعت الأساليب في ثلاثة أبعاد: الاستشخاص والاستمرار والانبثاث - وعلى سبيل المثال فإن الشخص المتفائل يمتلك هذا المفهوم: «لست أنا، ليس دائماً، ليس كل شيء».

لذا فإن مدير المبيعات المتفائل ينظر إلى حدث سلبي مثل انخفاض قدره 20% في المبيعات عبر الربع الأخير على أنه ليس ناجماً عن خطأ منه - بل ناجماً عن مناخ الاقتصاد المتضخم. ولن ينظر إلى هذا الهبوط على أنه دائم (لن يزول أبداً) أو أنه انبثاثي (يصيب كل مجالات حياته). بل على عكس ذلك، فإنه يجد أسباباً آنية ومحددة: «إن المشكلة تكمن في سياسة الشركة الجديدة المتعلقة بالتسعير».

إن كل أساليب التفسير فيها عيوب وتشويش. على سبيل المثال فإن مدير المبيعات الذي يميل إلى قول: «لست أنا» من الممكن أن يسبب تحجيم إسهامه أو تجاهله في المشكلة، وقد يستنتج الآتي: «إن الهبوط في المبيعات لا يجلي أسلوب في الإدارة أو مهاراتي، أنا أحتاج إلى المواظبة والاجتهاد فقط، وبعد ذلك سيصبح كل شيء على ما يرام». ويقول دين بيكر، الرئيس التنفيذي ومدير «أنظمة التعليم التلاؤمية: آداب» فالمدیر الذي يميل بقوة إلى الاستشخاص سيتصرف على عكس ذلك: «وعلى الأغلب سيحدد الخطوات اللازم اتخاذها لتحسين الوضع».

### تعليم سهولة التكيف

ويؤكد لنا بيكر أن التمييز اليومي بين التفاؤل والتشاؤم يفتقر إلى الفارق الدقيق المطلوب للفوز بالديناميكية الموجودة في الحل الفاعل للمشكلات وهو السبب الذي دفع آداب، لأن تشدد على مفهوم سهولة التكيف. ووفقاً لنائب مدير آداب السيد أندرو شاتيه المسؤول عن البحث والتطور، فإن سهولة التكيف تتعلق بسبعة عوامل:

1- التفاؤل الواقعي (الذي يولد من تحديد دقيق للأسباب).

2- التحليل السببي.

3- شحن الذات (أن تعتقد أنك تستطيع أن تحل المشكلات).

4- الإحساس بمشاعر الآخرين.

5- تنظيم العواطف.



6- ضبط الاندفاع.

7- التواصل (المقدرة على تحسين مقومات الحياة الإيجابية).

ويقول شاتيه المؤلف الزميل لكارين ريفيتش في كتاب «عامل سهولة التكيف: سبع مهارات أساسية للتغلب على عقبات الحياة المحتملة»: إن تعليم الناس أن يكونوا نزاعين إلى الشك تجاه أسلوبهم التفسيري «سوف يساعدهم على تنمية المقدرة على المرونة في تحديد التعامل مع أسباب مشكلاتهم». كيف؟ إن العمل يبدأ بتفحص دقيق للروابط التي تصل ما بين المحن والمعتقدات والعواقب.

يقول بيكير: «لدينا أفكار ومعتقدات تخترق عقولنا باستمرار، مثل (شريط أسهم الأسواق المالية)»: ويضيف أيضاً: «إن هذه المعتقدات تؤثر مباشرة على عواطفنا وتصرفاتنا». وعندما نتعرض للمحن فإن أي افتقار أولي للمعلومات المتعلقة بأسبابها وعواقبها المحتملة، يجعلنا نميل إلى تنشيط أساليب تفسيرنا للأمور بالإضافة إلى أي أداة تفكير نقع في شركها معظم الأوقات. (إن عرض الدلائل ميريل لينش لرؤية النفق هو مثال حي لفخ التفكير والفخاخ الأخرى التي من الممكن أن نقع فيها تتضمن الافتراض أننا نعرف ما يفكر به الآخرون، والاستعجال في الحكم عليهم قبل أن نحصل على جميع الحقائق).

ويقول بيكير أيضاً: إن أساليب التفسير التي نستخدمها في مواجهة المحن «من الممكن أن تثير معتقدات (شريط الأسهم) التي هي بكل بساطة ليست دقيقة، ولهذا تجعلنا نشعر ونتصرف بطرق غير لائقة لا تتسم بالمرونة».

وينصح شاتيه الناس بالتخفيف من سرعة شريط الأسهم وتحديد معتقدات «لماذا؟»، التي تتعلق بأسباب المحن، ومعتقدات «ماذا بعد؟» المتعلقة بالتداعيات. وفي ميريل لينش يتركز التدريب على تحسين تحليل الدلائل السببي، وذلك عن طريق تسليط الضوء عليه، وبعد ذلك محاكمة معتقدات «لماذا؟» التي جعلت الدلائل يغفلون عن الخطوات التي كان من الممكن اتخاذها للسيطرة على الوضع.

وإن العناصر الأساسية لهذه العملية تضمنت تعليم الدلائل أن يأسروا معتقداتهم الأولية فيما يتعلق بأسباب مشكلاتهم، وبعد ذلك تدريبهم على محاربة أسلوب تفسيرهم للأمور على نحو متعمد، وذلك لتوليد معتقدات بديلة لـ«لماذا؟». وكانت الخطوة الأخيرة هي تدريبهم على استخدام الدليل لمعتقدات «لماذا؟» ودليل ضدها، وذلك لمعرفة من منهما كان له أقوى أساس واقعي.

إن أفضل طريقة للتعامل مع معتقدات «ماذا بعد؟» هو إخراج العواقب المحتملة من الصورة. واليكم هذه الحالة المتعلقة بالموضوع: كان هناك رئيس قسم في شركة تتعامل بالمنتجات الطبية وكان صغيراً في السن إلى حد ما، وقد عدّ مديره وزملاؤه نمط تفسيره للأمور متفائلاً أكثر من اللازم. ولمساعدة الزبون على اكتساب منظور أفضل لأوضاع المحن المحتملة، قام المدرب الرئيسي شك بولتن بجعله يسجل تداعيات سلبية محتملة لوضع كان يواجهه، وأن يعين ترجيحاً لكل واحدة منها. وبعد ذلك قام الزبون بإيضاح أكثر النتائج احتمالاً لهذه الإمكانيات السلبية وطور لها حلولاً.

## التوازن بين أنماط تفسير أعضاء الفريق

يقول مارتن سليفمان، عالم نفس من جامعة بينسيلفانيا: إن أكثر المهمات أهمية للمديرين هي الموزانة بين ميول التفاؤل والتشاؤم في مجموعة ما. ويضيف «عموماً إن الانقسام في العمل يؤدي إلى عمل سليم. فإن التفاؤل يؤدي إلى أداء أفضل للأعمال، التي تتطلب رؤية ثاقبة ومبادرة - على سبيل المثال، المبيعات والتخطيط ومهام التسويق. أما المتشائمون فهم من يقومون بالمهام المالية وتقييم المخاطر والأمان». وما عليك إلا أن تسند المهمات بما يتناسب مع نمط الموظف، لتحصل على النتيجة المرجوة. واستخدم معرفتك لكل فرد ونمطه، كي تتمكن من تقييم توصياته فيما يتعلق بالمشروع التجاري المعني.

إن نفس الأسلوب الذي ينجح مع الشخص الذي يقلل من شأن المحن من الممكن أن ينجح مع شخص يبالغ عادة في ردود أفعاله تجاهها. ويقول آدابف بيكير: إن الهدف ليس استبدال نمط تفسير للأمور بآخر إلى حد بعيد، بل زيادة المرونة والدقة المتعلقة بنمط التفسير الخاص بك. مهما كان وضعك العاطفي، فمن المهم أن تسأل، ماذا يقدم لي هذا المعتقد وماذا يكلفني؟ ويضيف قائلاً: «إذا كان هذا المعتقد يجعلك تفقد المناطق التي تملك مقداراً من السلطة عليها، ولكنك لا تقوم بممارستها، أو أن تحرق المصادر المتعلقة بالأوضاع التي لا تستطيع السيطرة عليها، فإنك في هذه الحالة ستضيع الفرصة لحل المشكلة».

## اعمل كأنك صاحب العمل

### تيودور كيني

في قاعة اجتماعات مصنع سيارات جنرال موتورز في مدينة ويلمينغتون، ديلاوير، يحب المديرون، وذلك عندما تكون الأمور عسيرة جداً، عرض أحد الأفلام، ويرجع تاريخ هذا الفيلم إلى عام 1991 حيث يبدأ العرض بظهور مدير تنفيذي لشركة جنرال موتورز يقول: إن المصنع سوف يغلق أبوابه في ثلاث سنوات. ويقول أيضاً: ليس هناك أي إمكانية لإعادة النظر في هذا القرار أو إبطاله.

ويظهر مدير المصنع العام في المشهد الثاني، وهو يصرح: ربما لن نستطيع إنقاذ المصنع، ولكننا نستطيع أن نجعلهم يشعرون بأنهم أغبياء لاتخاذ مثل هذا القرار.

وهذا ما فعله عمال المصنع. وحيث إنه لم تكن لديهم أي مكاسب منتظرة، بدؤوا بصنع سيارات عالية الجودة جعلت تجار السيارات يطلبونها على نحو خاص. ولأن العمال كانوا مرشحين لفقدان وظائفهم، بدؤوا يصنعون السيارات بمهارة فائقة، فاكسبوا حق طرح سيارة جديدة في الأسواق. وعندما جاء وقت إغلاق المصنع، كان على

الإدارة أن ترفض ذلك: إن الموظفين في ويلمينغتون أصبحوا ذوي قيمة عالية جداً من الصعب فقدانها.

إن جون كاتزينباخ، مؤسس المكتب الاستشاري «شركاء كاتزينباخ» الواقعة في مدينة نيويورك ومؤلف كتاب «لماذا يعتبر الاعتزاز أهم من المال»، يحب قصة مصنع ويلمينغتون، لأنها تظهر ما يسميه «المؤسسة التي تشيد الاعتزاز».

ويقول كاتزينباخ: في المناخ الاقتصادي الصعب وعندما يقل المال لإعطاء مكافآت مالية إضافية ويثار قلق شديد حول التسريح المؤقت، يصبح التواصل مع الموظفين حول قيمة عملهم ودعم الاعتزاز الذي يشعرون به تجاه عملهم، أمراً أكثر أهمية. وهذه ليست توصية لاختلاق حماس زائف يضيف بريقاً على المشكلات. إن التكلم حول الاعتزاز مع الموظفين يجب أن يكون حقيقياً، فالموظفون يستشعرون غياب الصدق الإداري، وهكذا فإن تواصل المدير في هذه الحالة ينعكس على نحو سلبي على الموظفين. وكما كتب دونالد إن سل في كتابه «إنعاش الأشخاص الأكثر كفاءة: لماذا تنهار الشركات وكيف يعيد المديرون العظام بناءها» وهو كتاب جديد يتحدث عن التحولات، «المديرون الناجحون يظهرون ارتباطاً محكماً بين ما هم ملتزمون به وما يمثلون، وإن أي فصل لهذا التواصل يؤدي إلى عواقب وخيمة.

إن التعهد بإجراء تواصل يتعلق بالاعتزاز، هو قوة دفع تحفيز جبارة. ويقول كاتزينباخ: إن الاعتزاز عاطفة بشرية جوهرية متأصلة،

وهي تدفع بأداء العمل في اتجاهات مختلفة: كالإبداع وتسليم منتج، أو خدمة عظيمة أو كسب احترام زميل في العمل. وبينما تعتبر السمعة المحترمة ووحدة الجماعة التي تنبثق من العمل لمؤسسة معينة القوة الدافعة للموظفين، فإن الاعتزاز بالعمل والتقدير للقيمة الجوهرية لما يقوم الموظفون بتأديته على نحو حسن - مهما كان العمل ذاته - هو الآلية للحافز، لأنه يخاطب هوية الموظفين وجدارتهم.

### الاهتمام بالدقة

لقد عُين السيد ديف تومسون في منصب (فني قياسات) في حقل بترول أنوكول، تكساس عام 1993. وكان مسؤولاً عن التوثق من أن كميات البترول والغاز الطبيعي التي تضخ من الحقل، تدون بدقة. ولم يكن هذا تحدياً كبيراً فيما يتعلق بكميات البترول، ولكن الغاز الطبيعي كان أمراً آخر. ويقول ديف: «إن البترول كان دائماً مورد رزق للجميع»، ولكن على ما يبدو لم يكن هناك أحد يعير الغاز الطبيعي اهتمامه. وفي الحقيقة، لم يكن هناك إلا حقل واحد في أمريكا الشمالية أجريت فيه قياسات للغاز الطبيعي منذ عدة سنوات.

ويقول توماس: «كنا نبيع سبعة إلى ثمانية ملايين قدم مكعب يومياً، وكنت مسؤولاً عن ذلك». والمشكلة، بالرغم من أنه كان مسؤولاً عن الآلات التي تسجل كميات الغاز، أنه لم تكن لديه أي سلطة على عمال المضخات، وهم عمال الحقل الذين كانوا مسؤولين مباشرة عن استمرارية عمل مسجلات الضخ طوال 24 ساعة.

لذا لجأ تومسون إلى استمالة اعتزازهم: «قمت بالتحدث إلى كل واحد على انفراد، وأوضحته لهم وجوب القيام بذلك العمل». «لم يعجبهم الأمر معظم الأوقات، ولكنني شرحت لهم أنه عليهم أن يعتزوا بعملهم على نحو واف، كي يتعرفوا على طبيعة عمل هذا الجهاز».

ولقد شددت على الحاجة الماسة إلى القياس الدقيق: إذا قمت بضخ البنزين في خزان سيارتك وتوقفت المضخة عن التسجيل عند مقدار خمسة غالونات، حتى في حال استمر البنزين في التدفق، فأنت لن تقود سيارتك قبل أن تدفع قيمة الصهرج كاملة. ويقول تومسون: «وهذا هو الصواب بعينه» ويضيف: «إن الاعتزاز والاستقامة يتضافران يداً بيد».

وبعد سنتين، منح مدقق الشركة حقل فان ما يعادل درجة «جيد جداً» لقياس كمية الغاز. ويذكر تومسون أن هذا الإنجاز «كان بمثابة عرض للألعاب النارية». «لقد عكس هذا الأمر على العملية برمتها، ولقد اعتزنا بأن حقل فان وموظفيه كانوا ناجحين في عملهم». وبعد ذلك بسنتين نال حقل فان أول درجة «ممتاز»، التي تُمنح من قبل مدقق الشركة عبر 30 سنة.

ويعمل السيد تومسون الآن رئيساً للإنتاج، ولا يزال يعيش ويعمل في فان كعادته. ويقول نيابة عن العمال وعن نفسه: «جميعنا عمال ونحن نحب عملنا، ونحن واثقون من أنفسنا، ومنعمون أيضاً». «أستطيع أن أصطحب فريقي المكون من 22 فرداً، وأضاهي بهم نظراء لهم في أي مؤسسة تجارية أو صناعية».



## أفكار الموظفين الحائزين على مكافآت

يعمل ريتش شليشيتينغ، المسؤول عن تقارير الزبائن ومدير العمليات في إيتنا، عن كذب مع 16 موظفاً يعملون منذ أمد طويل تحت إدارته. إن هؤلاء الموظفين «يملكون» مشروعاتهم التي يعملون عليها، وذلك لأن ريتش يفترض أن لديهم الحلول لمعظم المشكلات، وذلك إذا استمع إليهم.

ويقول: «لدي سنوات طويلة من الخبرة قضيتها خارج قوقعتي. يحتاج المرء للقليل من الجهد لكي ينتصب واقفاً، ويمشي خارج مكتبه، ويستطلع آراء الجميع».

## ينبوع الاعتزاز

من السهل جداً أن يشعر المرء بالاعتزاز عندما يعمل لدى منظمة متفوقة الأداء، كالخطوط الجوية الأمريكية ساوث ويست أو مشاة البحرية الأمريكية، فإن البشر يفتخرون بانتمائهم إلى المظفرين. ولكن أين الملاذ عندما لا تستطيع أن تفتخر بأداء شركتك الحالي بارتياح؟

يقول جون كاتزينباخ: هناك عدة مصادر للاعتزاز. حاول أن تلجأ إلى الآتي:

- الاعتزاز بالزملاء. لقد حُط من قدر مايكروسوفت، لأنها تمثل سلعة محتكرة، ولكن موظفيها استمروا في الاعتزاز بها ببقائهم أفراداً من قوتها العاملة، التي ذاع صيتها على أنها أكثر القوى العاملة مثابرة وذكاء في العالم.

- الاعتزاز بالتراث. مرت شركة إيتنا بسنين عصيبة جداً، ولكن الموظفين استطاعوا أن يتكلوا على تراث الشركة، الذي يزيد عمره عن 150 عاماً، والذي ساعد القائمين عليها على مواجهة الكارثة.
- الاعتزاز بإنتاج منتجات عالية الجودة وتقديم خدمات عظيمة. لقد كانت شركة جي ام في وليمنغتون مهددة بالإغلاق، ولكن الموظفين اعتزوا بقدرتهم على إنتاج سيارات فائقة الجودة.
- الاعتزاز بالجالية. بعد أكثر من 70 عاماً من الإنتاج، لم يعد حقل فان يونيكول ينتج كما كان في الماضي، ولكن العمال ما زالوا يعتزون بإسهامهم في تحسين نوعية الحياة في بلدتهم الأم.
- الاعتزاز الذي يأتي من اكتساب احترام المدير. ما زال الناس يعملون بجد لكسب احترام زعيم يكون له الاحترام. إن المديرين الذين يبادلون الاعتزاز الذي يحسون به مع موظفيهم يساعدون في إدامة دورة بناء الاعتزاز.

ولقد لاحظ شليشيتينغ عندما عُين في أول وظيفة له، وجود شخصين في المجموعة كانا الزعيمين الفاعلين في المجموعة. «كان هناك شخصان يتطلع إليهما الجميع لإيجاد الحلول. لذا، قمت بالتركيز عليهما مبدئياً - اكتسبت ثقتيما وأصبحت أسألتهما عما قد نقوم به لتسحين الأمور.

وقال شليشيتينغ: إنه عندما كان يتلقى أفكاراً جيدة من الموظفين كان يفسح المجال لهم ليقوموا بتنفيذها. «لقد كان العمل ملكهم وأرادوا

التوثق من القيام بأدائه». لقد كان حريصاً على تقدير الموظفين لما يعرضونه من أفكار في داخل القسم، وذلك بإقامة مناسبات تكريم لهم كدعوات غداء فصلية. وفي الوقت المناسب، كان يرشح بعضهم لتقدير أعظم مثل إدراجهم في برنامج شركة إيتنا للتقدير، وتسمى «جائزة الهادي: باثفايندر أورد».

ويقول أيضاً: «أنا أعرف أن هناك بعض المديرين الذين لا يودون قضاء بعض الوقت في تعبئة وثيقة بسيطة، ولكن هذا الأمر في الحقيقة لا يحتاج إلى بذل مجهود كبير».

لقد فاز خمسة موظفين من دائرة شليشيتينغ بالجائزة الفضية وقيمتها \$300، واثنان منهما ذهبا إلى ولاية فلوريدا للتنافس للفوز بالمستوى الذهبي الثاني من برنامج ثلاثة المستويات؛ أحدهما فاز بالجائزة السنوية البلاطينية وقيمتها \$5000، وذلك لتنفيذ فكرة تسليم تقارير طلبات الدائرة الشهرية إلكترونياً إلى الزبائن ذوي التأمين الذاتي.

ويقول شليشيتينغ «لقد كانت هذه فكرته، حيث اعتمدها وأصبحت ملكاً له». «لم يكن هناك أي تمويل للمشروع، ولقد نُفذ برمته داخل الوحدة. لقد أراد الجميع لهذه الفكرة أن تنجح وأمضوا ساعات إضافية للتوثق من أنها ستنفذ بطريقة صحيحة». لقد تم استلام التقارير الإلكترونية من قبل الزبائن بدلاً من استلامها بالبريد العادي، حيث سرعت هذه الطريقة عملية التسليم، وبذلك تم توفير \$300.000 سنوياً.

ويقول شليشيتينغ: «لقد ورثت طاقماً جيداً»، «إنهم يعتزون بعملهم، ويدركون أنني أستمع إليهم وأخذ بنصيحتهم، ثم إنني أقدر الناس الذين يؤدون عملهم على أحسن وجه، وأمنحهم المكافآت».

### الاعتزاز بالأرقام

وكما رأينا في شركتي إيتنا شليشيتينغ ويونيكول تومسون، فإن الرابطة القوية بين المدير والموظف هي عنصر أساسي في بناء الاعتزاز.

ويقول ريك ساتن، مدير الحقل لمصنعي القطارات التابعة لجنرال موتورز في ولاية ميشيغن وساغيناو، والذي يستخدم أكثر من 3000 موظف: «إن العلاقة والثقة والاعتزاز جميعها بعضها مع بعض». «إليك الطريقة التي أنظر بها إلى الأمور، فمن أجل تنمية الاعتزاز يجب عليك أن تكتسب الثقة، ومن أجل اكتساب الثقة يجب أن تكون لديك علاقة. إذاً يجب عليك أن تكتشف كيف تتواصل؟ مع الناس وتمضي الوقت معهم».

ولكن كيف ستمكن من تأسيس علاقات شخصية عندما تدير الآلاف من الموظفين، الذين قد يكونون في مواقع مختلفة وفي أوقات مناوبة متفاوتة؟ يقيم السيد ساتن العلاقات بواسطة إرسال رسالة مسجلة على شريط فيديو. وهو يعرف أن مثل هذه الرسائل المسجلة تكون ذات طابع غير شخصي، ولكنه يتغلب على هذا الأمر باستخدام «محادثة جانبية غير مسجلة. مثل (نحن نقوم بعمل جيد في هذا المجال) والكثير من كلمات الشكر والثناء والإشارة إلى النجاحات والتحدث عن الحاجة إلى إعادة توجيه الطاقة إلى المشروعات المستقبلية».

ويستخدم ساتن شرائط الفيديو لكي يوجه هذه الدعوة. «هناك 140 فريق عمل في هذه المؤسسة، وأنا أقول لهم: إذا أراد أي فريق منهم أن يتحدث معي، فإتني سوف آتي إليه وسأجتمع معه في أي يوم أو أي وقت، وذلك في قعر داره». إن الموظفين يقومون بتلبية هذه الدعوة، وهكذا فإن السيد ساتن يجتمع مع الفرق كلها بمعدل مرة واحدة في الأسبوع.

وفي الاجتماعات يذهب السيد ساتن إلى ما وراء المنظورات، ويوضح ذلك قائلاً: «عندما تجلس في المكتب الرئيسي للشركة وتدع الإداريين يشرحون لك ما يجري بالفعل في المصنع، يكون الأمر مختلفاً تمام الاختلاف عن الاجتماع مع هؤلاء العاملين والاستماع إليهم وإلى ما يقولونه لك». وما يحمل الأهمية نفسها هو الاستجابة إلى الحاجات التي يطلبونها. «قد يمنحونك أكثر من فرصة، ولكنهم لن يمنحوك المزيد منها إلى الأبد، ولكنك عندما تقوم ببناء العلاقة، وعندما يدرك الناس أنك تهتم بمشكلاتهم وأنت موجود دائماً لمساعدتهم، سوف تصبح الطاقة في المؤسسة مدهشة حقاً».

لقد كان لهذا الأمر تأثير بالغ في ساغيناو. ومنذ عام 1999 استطاع الموظفون أن يساهموا في تخفيض الكلفة بمبلغ قدره 20 مليون دولار لكل سنة، وإنفاق مبلغ يقل عن 500.000 \$ خصص لرأس المال الإنفاق.

ويقول ساتن: «نحن نتحدث عن 80 مليون دولار من 400 مليون من بنية التكلفة». «عندما تفهم الموهبة والمقدرة وقوة الناس الفخوريين حقاً، لن تتدهش من هذا الأمر أبداً».



## الثقة

**كيف تكتسبها وتنميها وتعيد بناءها عندما تتحطم؟**

تكون الثقة أحياناً معوقاً مهماً للازدهار الاقتصادي، مثلها مثل  
الرأسمال المادي، وذلك لأنها تسمح للناس في المؤسسات أن يعملوا  
بعضهم مع بعض بفاعلية أقوى فقط». وقد كتب فرانسيس فوكوياما في  
كتابه «الثقة»: «إن المجتمع المفعم بالثقة العالية قادر على تنظيم أماكن  
عمله بمرونة، وجعله يعمل على نحو مجموعات، وعلى إسناد المزيد من  
المسؤولية على عاتق موظفي المؤسسة ذوي المناصب الأقل مرتبة».

ولكنك لا تستطيع أن تشتري الثقة من رف أحد المتاجر - ولا  
يستطيع المديرون أن يسعدوا بفهمها من الناحية النظرية فقط. وهنا  
دعوني أستشهد بقول رسيل ج كامبانيلا، الرئيس المسؤول عن الموظفين  
في نيرف واير: إذا كانت الثقة هي المساعد العظيم للاقتصاد الجديد،  
فإن المديرين يجب أن يتمكنوا من اعتصار نتائج ملموسة منها.

إن ماري أرمسترونغ نائب رئيس بوينغ تحاول أن تقوم بفعل الشيء  
نفسه. وتوضح قائلة: «حدثت تغيرات جذرية في طريقة توفير الخدمات».



إن مدى سرعة التغير جعل الناس يجدون صعوبة في الاستجابة والاستمرار بالشعور بالارتياح في عملهم». ولقد عانى الكثيرون من حالة عدم التركيز أو الابتعاد - الجميع كانوا يعملون بجد ولكن فاعلية العمل الكلية قُدرت بـ 30 أو 40 بالمئة. وبمساعدة 35 متطوعاً من جميع المستويات قامت باري فوستر بمعية مديرها بتحديد الثقة على أنها أحد الدوافع، التي تؤدي إلى أداء أفضل. ولقد باسرا القيام ببذل مجهود مدته عام واحد، لكي يحققوا شيئاً من أجلها.

وكانت الخطوة الأولى التي تم اتخاذها هي تنمية فهم دقيق لحال الثقة في المؤسسة. ولفعل ذلك يقوم الفريق العامل باستخدام أداة لتقييم الثقة طورت من قبل الخبيرين في أنظمة المؤسسات ميشيل ودينيس رينا. إن هذه الأداة تتطلب من المساهمين أن يقدروا توافق الثماني والأربعين عبارة كلها مع الوضع في شركتهم. وبعض نماذج هذه العبارات تضمنت: «إذا كان الموظفون قلقين حيال فرد ما أو لديهم نقطة خلاف مع أحدهم، فإنهم يتكلمون مباشرة مع هذا الشخص» و«الإدارة تتلقى معلومات ببناءة دون أن تأخذ موقف المدافع». إن الإجابات المجدولة تبرز معايير لثلاثة عناصر أساسية:

1- الثقة في التواصل (أو الكشف عن الأمور)، إلى أي درجة يود الموظفون مشاركة المعلومات؟

2- الثقة التعاقدية (أو الثقة في الشخصية)، إيمان الموظفين بنزاهة وإمكانيات بعضهم بعضاً والحفاظ على الاتفاقيات.

3- الثقة في الكفاءة (أو الثقة في المقدرة)، احترام الموظفين لإمكانيات بعضهم بعضاً.

وكلما كانت هذه العناصر جلية، زاد احتمال وجود ما يسميه ميشيل ودينيس: «الثقة المتداولة بين الموظفين الإداريين وغير الإداريين».

وبعد أن يخضعوا للاختبار بأنفسهم، سوف يعرضه أعضاء الفريق العامل على مجموعة قيادية أخرى من المتطوعين. ومن هناك سيستشعرون بوضوح الدوائر التي يجب أن تخاطب أولاً. وعلى سبيل المثال، إذا كانت علامات المديرين ضعيفة فيما يتعلق بموضوع الثقة بالكفاءة، فقد يكون هذا مؤشراً على أنهم يتدخلون في شؤون موظفيهم بكل كبيرة وصغيرة، ولا يعطونهم حرية القيام بعملهم.

وإذا ما حُجبت الثقة، فقد تتلاشى تماماً أو تصبح زئبقية. ويشير المستشار السيد روبرت شو: أنك لن تستطيع أن تشعر بالثقة عندما يقل الحديث عنها، وقبل أن تكتسب الثقة يجب أن تكون مستعداً لمنحها. وإذا ما حاولت إخمادها فسينعكس ذلك الأمر عليك سلبياً، وسوف تزرع الشك في قلوب الموظفين.

### 1: تنمية مقدرتك على الثقة أولاً

إن بداية العلاقة ذات الثقة المتبادلة هي بداية العلاقة مع ذاتك، «هكذا صرح السيد ميشيل رينا. «إن استعدادك للوثوق بذاتك يؤثر على معتقداتك وإدراكك. عندما تؤمن أنك شخص معول عليه وموثوق به، سوف تكون واثقاً من نفسك، حين تتعامل مع المجهول. إن مقدرتك

على الوثوق بالآخرين تزداد مع مقدرتك على الوثوق بذاتك. وإن هذا الأمر يبني حلقة ارتجاع إيجابية، وذلك بسبب رغبة الآخرين في منح ثقتهم التي تتأثر بمفهومك: أنك شخص موثوق به. وقد ابتكر المدير التنفيذي بول ولش لفظة مشتقة من الحروف الأولى لعبارة تدل على هذه الفلسفة الإدارية المحققة للذات، وهي اختصار لـ «افتراض النية الإيجابية». ولقد أضاف قائلاً: «إنني أحاول أن أعرض على الناس أنه في حال رفض أحد ما، أو عارض بعنف الحجج، أو كان يظن بتطرف أن الطرف الآخر مخطئ، فإن أساس افتراضه هونية إيجابية لمصلحة المؤسسة». عندما تكون واثقاً من دوافعك وإمكانياتك فعلى الأرجح أنك ستنسب النوايا الحسنة للآخرين.

ويتابع رينا قائلاً: إن الناس لديهم إمكانيات متنوعة للثقة. إن الثقة في أبسط أحوالها من الممكن أن تكون بالغة المثالية ولا على التعيين - وعلى سبيل المثال، الشخص الذي يقوم بتعميم مشوش على الآخرين. ويقدم لنا الأخوان رينا في كتابهما «الثقة والتضليل في مكان العمل» تمارين تساعد على تنمية مقدرة ثقة خالية من الفوارق.

مثلاً، فكر بزميل لك - شخص ما ليس له صلة بك، ولكن أصدقاءك يقولون: إنه أهل للثقة. وفي المرة القادمة حين تقابله تريث وسجل الملاحظات. ماذا كان موقفك تجاهه؟ كيف التقيت به؟ اتخذ قراراً بالتعرف على هذا الشخص أكثر - مهاراته ونقاط قوته بالإضافة إلى بعض التفاصيل عن حياته الشخصية. ما هو موقفك منه الآن؟ هل كان انطباعك الأول صحيحاً. كيف تغير تأثرك به؟

## كيف تبرأ من الخداع

- 1- لاحظ ما حدث. انتبه إلى الأفكار التي تقول لك: إن أحداً ما قد قام باستغلالك أو خداعك.
- 2- احترم خسارتك عبر السماح لمشاعرك السلبية أن تطفو على السطح - بدلاً من أن تصرفها باستعجال، واستخدمها وكأنها إرشادات تشخيصية.
- 3- الجأ إلى الآخرين الذين يستطيعون مساعدتك، ويتفاعلون مع مشاعرك.
- 4- صغ تجربتك إلى سياق كلام أوسع: اسأل نفسك: ماذا ستعلمك دروس الخداع حول نفسك والآخرين؟ سيعلمك هذا الأمر أن تحقق مقداراً من الموضوعية والاستقلالية.
- 5- حلل كيف كان من الممكن أن تتعامل مع الموضوع بطريقة مختلفة، وأن تتحمل مسؤولية الدور الذي لعبته في مسار العملية.
- 6- سامح نفسك وسامح الشخص الذي قام بخداعك.
- 7- قرر كيف ستتصرف بطريقة مختلفة في المرة القادمة عندما تواجه الوضع نفسه، وحرر نفسك من الأمر وتابع حياتك.

## 2: قم ببناء الثقة سلوكياً وتطبيقياً

إن القدرة على منح الثقة تمكّنك من أخذ الخطوة الأولى للوثوق بالشخص الآخر. ولكن ثقتك يجب أن تُؤيد من تصرفات الشخص

الآخر كي تنمو وتتطور. ويقول شو: «نحن نثق بهؤلاء، الذين يظهرون لنا أنهم يستحقون ثقتنا». وعلى سبيل المثال، الموظف الجديد في عمله إلى حد ما، والذي قام بأداء عمله على أحسن وجه في دور مساعد لإتمام مشروع مهم. وفي هذا المضمار يقول: «قد تثق بكفاءته وشخصيته الآن وعلى نحو كاف، وذلك بإعطائه المزيد من الاعتماد على النفس في المهمة الكبيرة القادمة». «ولكن لن يكون من الملائم أن تطلعه على الأسرار الدفينة المتعلقة بصاحب المؤسسة في هذه المرحلة أبداً».

وبينما تنمو الثقة، يشعر المديرون برغبة أكبر في إعطاء موظفيهم مسؤوليات أكبر، وبذلك يشعر الموظفون برغبة أكبر في قبول هذه المسؤوليات، أو حتى القيام بطلبها. ولكن إظهار الثقة لأحد ما بإعطائه تحدياً جديداً، لا يتطلب منك أن تقلل من معاييرك. ويوضح باتريك كيلي، المدير التنفيذي ورئيس شركة بي اس اس الطبية العالمية، كيف منح جيم بويد ترقية منذ سنوات عدة، وطلب منه أن يدير القسم الإقليمي المركزي للشركة، الذي كان يكبر على نحو هائل - ووفقاً لجيم بويد لم يكن مستعداً لتولي هذا المنصب شخصياً. وبعد أن بدأ يخفق في تحقيق أهدافه لعدة أشهر، يقول بويد: إنه بدأ يفقد ثقته بمقدرته الإدارية وبدأ يتخذ قرارات سيئة. ولقد حاول كيلي أن يدعمه، ولكن بويد أصر على أنه ما زال يستطيع أن يحقق الأهداف. وعندما فشل بويد في ذلك، فصله كيلي من ذلك المنصب.

ويتذكر بويد في ذلك الوقت أن «تصرفات كيلي دمرتني». ولكن بالنظر إلى الوراء، فهو يشعر أن المسؤولية وقعت على عاتقه، ولكنه لم يعاقب لفشله في تحقيق الأهداف، ولهذا السبب أيضاً تمكن من أن يتعلم دروساً

مهمة. وإذا استعرنا مصطلحات شو الفنية فإن كيلى طالب بالنتائج كلها في وقت واحد، وأظهر قلقاً صادقاً تجاه بويد، وحافظ على نزاهته (الجمع بين ما قال وما فعل). ولقد أعاد تحديد معيار ثقته في بويد دون أن يخفض من توقعات الوظيفة - ودون أن يجعل بويد، أيضاً يشعر بأنه قد فقد ثقة كيلى نهائياً. وإن منصب بويد الآتي - بيع معدات كبيرة رئيسية إلى الأطباء - حمل معه الكثير من المسؤولية. وبعد ذلك استفادت شركة بي اس اس من عمل بويد بتأسيس قسم للتشخيص تطور إلى أن أصبح وحدة يُقدر رأسمالها بـ 200 مليون دولار ونُصب رئيساً لها.

### 3: قم بمعالجة الخداع مباشرة

إن عالم النفس جيمس هيلمن يؤكد بالدليل أنك لن تستطيع أبداً أن تدرك كيف تثق بالناس، حتى تمر بتجربة الخداع، وتتخلص منه عمداً. إن تجربة الأخوين رينا في عالم الشركات تحمل بين طياتها الآتي كما يقول دينيس: «لقد واجهنا العديد من المديرين التنفيذيين، الذين لم يشاؤوا أن يثقوا بالآخرين، حتى يثبتوا أنفسهم باجتياز بعض «الاختبارات» المعينة، التي أحدثت من قبل المديرين التنفيذيين». وبعض الأحيان فإن هذا الأمر يدل على أن المدير التنفيذي قد فشل في الماضي». وكنتيجة لذلك فإن قدرته على الثقة تلاشت.

ويصف ميشيل رينا الخداع على أنه: «خرق للثقة أو لمفهومها». وهناك مراحل للخداع، وذلك اعتماداً على نوايا المخادع وتداعيات تصرفاته. إن تخريب معطيات الشركة يمثل خداعاً رئيساً متعمداً، أما الوصول أخيراً إلى المكتب وعلى نحو متكرر، فهذا يعد خداعاً ثانوياً غير متعمد.



ويقول هيلمان: إن أكثر انتهاكات الثقة جدية تحدث عادة من قبل أكثر الزملاء جدارة بالثقة أو من الموظفين الذين يعملون مباشرة معك. «كلما كان الولاء والانخراط عظيمًا كان الخداع أعظم». ولكن الأخوين رينا أضافا: أن الخداع الثانوي المستمر يثير عادة قلقاً مباشراً أكبر. ويقول ميشيل رينا: «إن أحد الأمثلة المألوفة تتمثل في الإدارة التي تتدخل بكل صغيرة وكبيرة، والتي تجعل الموظف يشعر بأن المدير لا يثق بكفاءته».

إن معظم الناس يستجيبون للخداع بالإنكار - فهم يبقون أعينهم مغمضة بإحكام. ولكن نصيحة الأخوين رينا للتعامل مع الخداع هي أن تكون متنبهاً بشدة لما يدور في نفسك.

عندما يشعر المديرون بأنهم مخدوعون فإن ثقتهم في أنفسهم ومقدرتهم على الثقة بالآخرين تدبل. إن التأثير المتراكم قد يشل الشركة: مقدرة الشركة على الإبداع والاستجابة للتغيير تنهار على نحو ملحوظ. لذا فإن الشفاء من خداع مكان العمل ليس مهماً على المستوى الشخصي فقط - بل هو أساسي لصحة المؤسسة.

### قراءات إضافية

*Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* by Francis Fukuyama (1995, Free Press)

*Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization* by Dennis S. Reina and Michelle L. Reina (1999, Berrett-Kochler Publishers)

*Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern* by Robert Bruce Shaw (1997, Jossey-Bass)



## بزوغ مجموعات تدير دفعة العمل دون الاستناد إلى نظام الشركة العام «الرماة الصائبون»

لورين غاري

يبدو أن الإحباط الذي أصاب الناس من حاجة الشركات الكبيرة إلى السيطرة بدأ يضعف القدرة على التأقلم والإبداع ولوج المخاطر المحسوبة مما جعل التجار منذ عقود يقومون بإجراء التجارب لتأسيس بنية بديلة. وانبثق عن ذلك مؤسسة اقتصادية تعرف باسم «هوبر آر تشي (الرماة الصائبون)» والتي تلقى اهتماماً كبيراً بسبب مقدرتها على تحرير حافز الموظفين الأساسي بدلاً من تقييده.

ويقول فيليب إيفانز، الشريك في مجموعة بوسطن الاستشارية: إن هذه المجموعات هي عبارة عن: مجموعات كبيرة ذاتية الإدارة والتنظيم، تطلق العنان على نحو كبير وغير اعتيادي للطاقة والانخراط - بالرغم من عدم وجود أي مكسب اقتصادي واضح أو مباشر للمساهمين فيها». وعلى سبيل المثال، سلسلة تويوتا للتوريد، والتي طُورت منذ العقدين

الأخيرين لتصبح مجموعة ذاتية التنظيم تعتمد بعض الأحيان على إسهام تطوعي، وهي فكرة غير مسبوقة من قبل في أعمال التجارة التقليدية. إن أهمية هذا العمل برزت على نحو كبير عام 1977 عندما شب حريق في مصنع «تاير - ون» إيسن سيكي أحد موردي تويوتا لقطع السيارات، والتهم مصدر صناعة السيارات الوحيد لصمامات «بي» والتي تعد المقوم الأساسي في صناعة المكابح.

ولما كانت تويوتا احتفظت بمخزون ضئيل عمداً، فإن مخزون السلسلة برمته ما لبث أن توقف نهائياً. لكن مصانع «تاير - ون» قررت أن تحسن من إنتاجها لصمامات «بي» مستخدمة ما توفر لديها من آليات متعددة الاستعمالات. وقام مورد «تاير - ون» بتعبئة مورد «تاير 2» الذي قام بدوره بتعبئة مورد «تاير 3»، وذلك بطريقة جماعية ذاتية التكرار. ولم يكن هناك أي مساومات ظاهرة عن كيفية تعويض الناس والشركات. وبدلاً من ذلك فإن الفرق المؤقتة التي استُحدثت في جميع المكاتب استطاعت أن تشارك إيسن سيكي في جميع مخطوطاتها والمواد الخام الخاصة بها، وأي آليات معينة بقيت على حالها بعد الحريق. وبعد عشرة أيام من الحريق استطاعت أكثر من 60 شركة إنتاج ما يكفي من صمامات «بي» لتجعل كل الأجهزة تعمل من جديد، وذلك بفضل عدد من الشركات إحداها شركة تويوتا.

ولعل أفضل الأمثلة على (الرماء الصائبون) هو مشروع لينوكس؛ وهو جزء من حركة البرمجيات مفتوحة المصادر والأوسع، حيث تعطى شفرة مصدر البرنامج إلى المتطوعين، الذين يساعدون في

تصليح العلل في الأجهزة وإطلاق تصاميم جديدة. ويقول إفانز: إن نظام عمل شركة لينوكس قد وُلد قيماً اقتصادية عملاقة: إنهم يستهدفون أكثر من 50% من كل الأجهزة المثبتة، ويستحوذون على سوق الخدمات العاملة بنسبة أكبر من مايكروسوفت ويندوز إن تي. ولكن هذه القيمة لا تظهر في الناتج القومي الإجمالي، لأنها متوفرة كميزة مجانية للمستخدمين.

ويقول إفانز مؤلف ثان لكتاب «في مهب الريح: كيف يحول اقتصاد المعلومات الجديد الإستراتيجية»: إن نجاح مثل هذه المؤسسة الذاتية «يتحدى العديد من الافتراضات الاقتصادية حول المصلحة الذاتية». إن صفقة التداول الرئيسية في السوق التقليدية هي العقد - نظام التفاوض والدفع والمقاضاة عند الضرورة، لتنفيذ الاتفاق. فضلاً عن ذلك فإن المعلومات غير المتناظرة - إمكانية الاطلاع على المعطيات بينما لا يستطيع المسهم الآخر أن يفعل ذلك - من الممكن عادة أن تعطيك قوة المساومة.

وعلى عكس ذلك فإن (الرماة) يستخدمون قوانين بسيطة لزيادة الشفافية وتماثل المعلومات. وعندما تتمكن برامج لينوكس من رؤية ما يقوم به الآخرون يمتلك الجميع الحافز لتبادل المعلومات، وذلك عندما يشاركهم الآخرون بها، وفي سياق هذه المشاركة يكتسب المسهمون سمعة جيدة في كل المجتمع. وهكذا فإن التبادل والسمعة يعملان معاً لبناء الثقة على أنها صفقة التداول الرئيسية. لذا، عندما شب الحريق في مصنع إيسين سيكي، لم يشعر موردو تويوتا بالحاجة إلى حماية النفس

لكي يبادروا بالمساومة قبل أن يهبوا لحل المشكلة. إن الدرجات العالية من الشفافية وتماثل المعلومات في سلسلة التوريد جعلت من الثقة الأداة الرئيسة للتبادل. إن الموردين كانوا على ثقة أن تويوتا ستبقى في النهاية في وضع سليم إلى جانبهم، وهذا ما حدث بالفعل.

وأما بالنسبة للتحديات التي تحدد مكافأة للإبداع والتأقلم فإن أفراد مؤسسات الرماة يمكنهم أن يولدوا مستويات أعلى في الطاقة والانخراط من البنية برمتها، لأنها تسمح للمساهمين أن يختاروا إلى حد بعيد مهماتهم، وأن يعملوا وفقاً لوقتهم وسرعتهم، وأن يكتسبوا الرضا من عملهم بحد ذاته. إن هذا الدافع الأساسي ينضم إلى أساس الثقة لصنع حلقة فاضلة: وكلما أحس المساهمون في برنامج ( الرماة الصائبون) بالتقدير والثقة أصبح حافزهم أعظم فأعظم.



## السجن المثالي الأداء

### جينيفر مغفاراناند

وجدت دراسة أجريت أخيراً من قبل منظمة العمل الدولية: أن واحداً من كل عشرة عمال يعاني من الضغط النفسي والقلق والاكتئاب والإنهاك. ولكن اللوم يجب ألا يقع على تخفيض عدد العاملين أو على سرعة العمل فقط. أما الموظفون، وبالأخص المتفوقون منهم، فهم يلعبون دوراً في إنهاك أنفسهم. ومن وجهة نظر تناقضية، فإن الإنجازات غير العادية قد تؤدي إلى الخوف الذي يؤدي بدوره إلى الإنهاك.

كتب المستشار توم ديماركو أنه من أجل فهم الإنهاك لابد أن نأخذ بالحسبان «الفتنة الجامحة التي ترافق الاستحواذ والانخراط العميق في مهمة ما». وكما أشار جوالين موور البروفسور المساعد في جامعة إلينوي ساوثيرن، فإن الموظفين المحفزين يكونون عرضة أكثر للانخراط في العمل. «إنهم يمتلكون عادة مهارات قوية تتعلق بالإدارة الذاتية، ولا يحتاجون إلى الإشراف، ومن الممكن الاعتماد عليهم، لأنهم يعرفون ما يجب القيام به، ويقومون به بالفعل. ويضيف ديماركو «وليس من المستغرب أن المديرين يميلون إلى تحميل الموظفين المتفوقين ما لا طاقة لهم به». ويقول أيضاً: «إن الانخراط المفرط المذهل والتعب

المرافق له كلها تتجمع لتقلل من مقدرات الفرد العقلية». وإذا «بقيت لهم أي مقدرة على الإطلاق، فهم يستخدمونها لإخفاء هذا الإنهاك أو يحاولون ذلك».

ويتطرق العالم النفسي ستيفن بيرغلاس إلى مجاز الإدمان إلى أبعد من ذلك في كتابه «استصلاح النار». إن الأشخاص الناجحين يكونون سبباً لزوالهم، لأنهم يؤمنون أن كل شيء سيكون على ما يرام - وذلك لو استلموا مشروعاً آخر فقط، أو قاموا بإنهاء تلك البيعة. ولكن الرضا السيكولوجي المتوقع معظم الأوقات لا يتحقق. ويصبح النجاح بمثابة المخدر، ويشعر الموظفون المتفوقون بالحاجة إلى إصابة الهدف دائماً. ويوضح لنا بيرغلاس: «عندما تحرز الهدف تتعود على بلوغ الذروة وما يلبث الانشغال والانهماك أن يخمدا». وبعد ذلك يطفئ الشعور بالآتي: «لقد كنت هناك ولقد فعلت هذا، والآن ماذا؟ ورويداً رويداً ستحتاج إلى جرعات أكبر فأكبر، كي تحصل على التأثير السيكولوجي المنشود».

وإذا ما نظرنا إلى كل الأعراض الأساسية لما سماه بيرغلاس «سوبرنوفيا: الإنهاك النجمي المنفجر»، وهو «الشعور بأن الجسد واحترام الذات والمكافآت التي تتراكم من النجاح سوف تتعرض للخطر من قبل التقييم المستمر لمقدرات الفرد». «وتبعاً لذلك ولما يجب أن يكون توهجاً يتبع الإنجازات، فإن العديد من المهنيين يكتشفون أنهم معوقون من المبادرة بالتغيرات البناءة بما يسميه علماء النفس بـ«بُغض المخاطر». إن هذا الخوف من تولي التحديات الجديدة يظهر نفسه جلياً كقلق مستعاد: «ماذا سأفعل في المرة الآتية حتى أسمو وأتفوق على نجاحي السابق؟» إحراق متعمد للملتزم (اختلاق المشكلات عمداً من أجل

التغلب على الملل)، والتصرف المعوق للذات (إخراج مسؤولية الفشل المحتمل باللجوء إلى المخدرات أو الكحول).

يقول بيرغلاس: إن التعامل مع بُغض المخاطر المعرضة بدافع النجاح هي مسألة (إعادة ترتيب رموز عِلْمِ النَّفْسِ الغِشْتَالْتِي) أكثر مما هي إعادة لتأسيس نفسك كلياً. وإلى أن تنظر إلى نفسك وكأنك أكثر من خلاصة مقومات مصادر قوة يمكنها أن توقعك في شرك طريق المهنة المعزز للهوية، ولكنه مثبت لها، فسوف تكون عرضة إلى التفكير الكلي، أو عدم التفكير بتاتا حول عواقب التعامل مع التحدي والإبداع أو التغيرات المتعلقة بعملك.

### هل أنت مرشح لأن تصبح معرضاً للإنهاك النجمي المنفجر؟

انظر إلى الصفات الآتية:

- |                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| _____ أحادي التفكير  | _____ متواصل                   |
| _____ دؤوب           | _____ أحادي الهوس «مونومانيكي» |
| _____ يعتمد على نفسه | _____ متحمس                    |
| _____ مواظب          | _____ لا يكل                   |

ويقول بيرغلاس في كتابه «استصلاح النار»: إذا كنت تبلغ الأربعين من العمر أو ما فوق، وتعتقد أن أربعة على الأقل من هذه المصطلحات تنطبق عليك، فأنت من المؤكد في سياق أن تصبح ضحية الانهماك النجمي المنفجر.



ولكي تتجنب أن تتأصل جذورك في حوض عملك، يجب المحاولة أن تعيد زرع مهنتك دورياً. وإذا ما جعل الاقتصاد هذا الأمر صعباً عليك، خصص وقتاً للنشاطات التي تنعشك عقلياً. ويوضح بيرغلاس: إذا كانت ثقتك بنفسك تُغذى بجرعات من الارتجاعات الإيجابية والرضا، فإنها ستكون مستقرة وغير مهددة من احتمال الفشل عند أبواب الإبداع والتغيير».

---

### قراءات إضافية

*Reclaiming the Fire* by Dr. Steven Berglas (2001, Random House)

*Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency* by Tom DeMarco (2001, Broadway Books)



## تعزير الالتزام إلى ما وراء نطاق الوظيفة

عندما تقوم بتحفيز الناس على التفوق، فإن طاقاتهم وإبداعاتهم ستتساب عبر المؤسسة برمتها. إن الأشخاص المحفزين يجعلون الآخرين يشعرون بأنهم منخرطون في العمل الموجود في متناول أيديهم ويحسونهم على تركيز تفكيرهم على الاحتمالات، وليس على المشكلات. ثم إنهم يشعرون كلهم بالمسؤولية تجاه عمل المؤسسة، وليس تجاه مهماتهم فقط. وهم يعملون أيضاً على نشر المعلومات -نقل أفضل الممارسات عبر الوحدات والوظائف، التي تعود بالفائدة على الشركة كلها. تستطيع أن تعزز الالتزام إلى ما بعد الوظيفة- عن طريق توضيح أهداف الشركة الأساسية وأساليب قياس التقدم تجاه هذه الأهداف، وتحدي الموظفين في تحديد الفرص لترفع من مستوى المعرفة المتوفرة والتوثق من أن الناس يفهمون كيف أن كل أقسام المؤسسة (البحث والتطوير والتسويق وخدمة الزبائن والتمويل... إلخ) تعمل سوية.



## كيفية شحن طاقة الزملاء مع وين بيكر

يقول وين بيكر: إن قوة ونفوذ الشركات اليوم لا يتعلقان بموقع الموظفين في الرسم البياني للشركة فقط، بل يتعلقان بمقدرتهم على شحن طاقة الآخرين في شبكة مؤسستهم. إن البحث المتعلق باستخدام وسائل مبتكرة لفتح آفاق جديدة، والذي أجري من قبل بيكر وروب كروس (بروفسور مساعد في جامعة فيرجينيا، كلية ماكنير للتجارة) وأندرو باركر (زميل باحث في ذاك الوقت في معهد أي بي إم للإدارة المبنية على المعرفة) تمكن من قياس التأثير الملحوظ الطويل الأمد الذي تملكه العلاقات المحفزة للأداء.

### 1- كيف استطعت أن تربط التصرف المحفز بالأداء؟

لقد جمعنا بين تحليل شبكي وبين أسئلة استطلاع وُجّهت إلى المشاركين، وطلبت منهم أن يقيموا تأثير التفاعل المحفز للطاقة والمثبط لها مع كل شخص في مؤسستهم. ولقد مكننا هذا الأمر من رسم خريطة طاقة تظهر لنا مكان جيوب الطاقة بالإضافة إلى مكان التفاعلات المثبطة للطاقة في المؤسسة.

وعندما قارنا الخرائط مع تقديرات أداء المشاركين السنوي، والتي بنيت على معايير موضوعية لنتائج المشروع والمعلومات المسترجعة من الزبائن، وجدنا أنه كلما ازداد عدد الناس المحفزة طاقتهم، كان تقدير الأداء أعلى بكثير وخلاف ذلك صحيح.

إن الشخص الذي يقوم بشحن الطاقة يرفع من أداء الأشخاص الآخرين حوله. ويشعرون بأنهم أكثر إبداعاً عندما يعملون مع هذا الشخص المفعّل للطاقة، وعلى الأرجح سوف يعملون بجد من أجلها، ثم إنهم يكرسون وقتاً مميزاً لمشروعاته.

## 2- ما هو الأمر الذي يميز مفعلي الطاقة؟

إن مفعلي الطاقة يقومون بخمسة أشياء على أحسن وجه. إنهم يحدثون رؤية إلزامية عن طريق تركيز التفكير على الاحتمالات، وليس على المشكلات السابقة أو الحالية. وهم يساعدون الناس على الانخراط في عملهم كلياً. وبينما يقومون بذلك فإن مفعلي الطاقة يواصلون التعلم من زملائهم. إن مفعلي الطاقة هم أناس موجهون من قبل الهدف ولكنهم مرنون فيما يتعلق بالأسلوب الذي يستخدمونه للوصول إلى ذلك الهدف، - إنهم يسمحون للتقدم أن يحدث في أساليب غير متوقعة. وأخيراً، فإن مفعلي الطاقة يقولون ما يجول في رؤوسهم، ويحافظون على الاستقامة ما بين كلماتهم وأفعالهم. وإن هذا الأمر يؤثر في رغبة الآخرين في أن يؤمنوا أن الهدف جدير بالاهتمام، ومن الممكن الوصول إليه.

### 3- هل السلوك المفضل للطاقة مثل السلوك العالي الطاقة؟

إن الشخص ذا الطاقة العالية أو الشخص ذا الموهبة القيادية يفعل طاقة ما يسميه علماء النفس «العواطف البالغة الذروة المثارة» في الآخرين. ولكن السلوك المحفز للطاقة متعلق بجعل الآخرين يشعرون بأنهم مهمون - على سبيل المثال، عندما يأتي أحدهم إلى مكتبك ليتحدث معك، فأنت تكرر حضورك الجسدي وانتباهك الكامل لهذا الشخص. وفي هذه الحالة، حتى لو كان الشخص المائل أمامك خجولاً، فهو سيُشحن بالطاقة.

ويجب على الناس في البداية أن لا يحبوا قائد المشروع كي يُشحنوا بالطاقة. إن القدرة على شحن الطاقة لا تتعلق بالشخصية، بل يتعلق بالتصرفات التي تظهرها بتفاعل مع الآخرين.

### 4- أليس بإمكان السلوك المتعلق بشحن الطاقة أن يؤدي إلى

#### التفكير الجماعي؟

إن شاحن الطاقة هو ليس شخصاً متفائلاً ثائراً أو مشجعاً لفريق، بل هو بكل بساطة شخص يقوم بتركيز تفكيره على الفرص وليس على التقييد. عندما يسمع شاحنو الطاقة اقتراحاً لا يوافقون عليه، فإنهم لا يرفضونه على الفور، بل يبحثون عن الأمور الحسنة المتعلقة به. إن مثبتي الطاقة هم أناس سلبيون، ويركزون تفكيرهم على كل الأسباب التي تمنعك من فعل أي شيء. أما من وجهة نظري: فإن السلوك المثبط للطاقة على الأرجح هو مسبب للتفكير الجماعي. وفي معظم

الوقت، يمتلك الأشخاص الذين يشبطون الطاقة المعرفة ووجهات النظر البديلة. ولكن وبسبب سلوكهم المثبط للطاقة فإنهم ينزلون: فلا تطرق أبواب خبرتهم ومعرفتهم. وخلافاً لذلك، فإن الناس الذين يشحنونا بالطاقة على الأرجح يزيدون من تدفق المعلومات - بما فيها وجهات النظر المتباينة عبر المؤسسة برمتها.

## 5- كيف تحول مثبتي الطاقة إلى شاحني طاقة؟

يجب عليك أولاً أن تنمي الوعي وبعد ذلك تتبعه بالتشخيص. إن المشرفين في شركة البتروكيماويات التي قمنا بدراستها كانوا مشدوهين عندما رأوا الرسوم البيانية الشبكية، التي بينت تأثير تثبيطهم للطاقة في الآخرين. إن نوع المعطيات أمر لا يستهان به، وقد حث المشرفون على تحليل سلوكهم واكتشاف كونهم مديرين من النوع الذي يتدخل في كل شاردة وواردة.

عندما تحلل سلوكك، انظر إلى كيفية استخدامك لخبرتك: هل تقوم بإبادة طاقة الآخرين عندما تكون في عجلة من أمرك لتجد حلاً أو لتظهر معرفتك؟ هل تميل إلى إجبار الآخرين على التفكير كما تفكر أنت؟ بالإضافة إلى ذلك، عندما لا تتفق مع شخص ما، هل تركز تفكيرك على الفرد وليس على المسألة التي في متناول يدك؟



## ماذا تستطيع أن تتعلم من الإدارة المنفتحة؟

جون كيس

إن كل شركة على ما يبدو تقدم الحد الأدنى فيما يتعلق بمفهوم التمكين هذه الأيام. يُتوقع من الموظفين أن يديروا عملهم، وأن يلتحقوا بفرق حل المشكلات، وحتى أن يضعوا جداول وقتهم الخاص، وأن يسجلوا ساعات عملهم. إن العديد من الشركات وجدوا أن التفويض يؤدي إلى أداء أفضل. وكما يقول المثل: من يعرف كيف يتم إنجاز العمل أكثر من الشخص الذي يقوم بإنجازه؟

ومع ذلك فإن المشكلة المحتملة المتعلقة بمعظم برامج التمكين، هي أن الناس قد يركزون تفكيرهم على وظيفتهم أو مهمة فريقهم فقط، وليس على أداء شركتهم أو وحدة عملهم. وأفضل ما يؤدي إليه هذا الأمر، هو تركيز قصير البصر على المهمات الفردية. (لقد أرسلنا البضائع إلى وحدة الشحن، ولكنها لم تصل إلى باب التفرغ بعد) إن الموظفين المتمكنين يجب أن يتعلموا أن يتحملوا مسؤولية كل عمليات المؤسسة التجارية وليس ما يتعلق بأجزاء العملية التي حدث أنهم يعملون بها فقط.

إن السبيل إلى التمكين المسؤول هو نظام يُدعى الإدارة المنفتحة. ووفقاً لهذا النظام فإن الشركات «تفتح الكتب» للموظفين عبر المؤسسة كلها، وفي سلسلة خطوات منظمة تقوم بتثقيفهم، حتى يتسنى لهم أن يروا نفس الصورة الكبيرة التي يراها أكثر المديرين التنفيذيين الكبار. وبفضل هذه المشاركة يُجهّز الموظفون بطريقة أفضل، وذلك كي يصقلوا سلوك عملهم وفقاً لمتطلبات اليوم. وجدت الشركات منذ عام 1980 أن نظام الإدارة المنفتحة يساعد الناس على حل المشكلات، والمحافظة على المسار والإبداع بسرعة أكبر، ثم إنهم يوردون الدخل على الشركة. إن شركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع، وهي رائدة في اتباع نظام الإدارة المنفتحة والمنافسة في إعادة صناعة المحركات، قد كبرت بما يعادل 15%، وذلك على نحو ثابت سنوياً عبر العقد الماضي. وإن شركة (بي إس إس مبيعات وخدمات الأطباء) والتي توزع تزويدات طبية بقيمة 600 مليون دولار على مكاتب الأطباء، قد كبرت لتصبح أكبر شركة من نوعها. وإن دار النشر آر آر دونيلي وأبناءؤه والتي تتبع هذا النظام تعتبر من بين أهم الوحدات العاملة في هذه الشركة.

وفي الحقيقة إن الإدارة المنفتحة تعتمد على ثلاث أفكار بسيطة:

## الناس يعملون بطريقة أفضل عندما يعرفون ما يجري من أمور

إن الشركات التي تتبع نظام الكتاب المفتوح تمكن الموظفين من تعلم أهداف العمل الأساسية وحساباتها. ويتعلمون أيضاً كيف أن عملهم يؤثر في نتائج وحدتهم، وكيف أن الوحدة تؤثر في أداء الشركة.

ليس من المتوقع من عمال المستودعات أو موظفي خدمات الزبائن أن يصبحوا مديرين تنفيذيين ولكن من المتوقع منهم - أن يتعلموا كيفية فهم الميزانية والتنبؤات وبيانات الربح والخسارة والكثير من التقارير الأخرى، والتي تستطيع الشركات عبرها أن تقيس إنجازاتها.

**إن الناس الذين يعرفون أهداف شركتهم وحساباتها يتحملون مسؤولية عملهم**

كان مديرو الشركات في الأيام الخالية هم الأشخاص الوحيدون الذين يقلقون عندما تكون شحنات المصنع أقل مما خطط لها أو إذا كان معدل مبيعات أحد المحلات لكل زبون انخفضت إلى أقل من عشرة بالمئة. في الشركات التي تتبع سياسة الكتاب المفتوح، الكل يرى تلك الأرقام - وكل الناس يتحملون المسؤولية لجعلها أفضل. لذا فإن الناس يميلون كثيراً للتفكير حول كيفية جعل الأمور تعمل بطريقة أفضل وبسرعة أكبر وبكلفة أقل.

**إن كل الناس يحتاجون لأخذ نصيب من نجاح شركتهم**

إن الموظفين في معظم الشركات يجنون مبلغ المال ذاته مهما بلغ تحصيل الشركة المادي. فهم أيد مأجورة. إن شركات الكتاب المفتوح تطلب من موظفيها أن يفكروا ويتصرفوا وكأنهم يملكون المكان وهي تبني التعويضات بناء على ذلك. وعلى نحو نمطي، فهي تدفع مكافآت ضخمة كلما حقق العمل التجاري أهدافه المالية. وبالإضافة

إلى ذلك فإن العديد من الشركات تقدم برنامجاً سخياً لاقتناء أسهم الملكية.

إن هذه المبادئ هي جزء من النظام الإداري، ولذا فهي تعزز بعضها بعضاً. وفي شركة بي إس إس، شركة توزيع للتزويدات الطبية، فإن موظفي كل فرع ينظرون إلى ما يتم من ربح أو خسارة - أرقام واقعية بالمقارنة مع تلك المخطط لها - في الاجتماعات الشهرية. ولمساعدتهم على فهم تلك الأرقام فإن بي إس إس ترعى مسابقات أسئلة وأجوبة صُممت خصيصاً لها، اقتُبست من برامج تلفزيونية مثل برنامج «فاملي فيود وجيبردي»، والتي تبعث جواً من المرح الصاخب. أي رقم يشذ عن الخطة الموضوعية يثير جولة من المناقشات وعصفاً ذهنياً حول ما يستطيع الموظفون أن يقوموا به لجعلوا تلك الأرقام ترجع إلى المسار الصحيح. إن موظفي بي إس إس يمتلكون دوافع قوية لمراقبة تلك الأرقام عن كثب: بما فيهم المساهمون. ويتلقى هؤلاء الموظفون مكافآت مادية قيمتها المحتملة آلاف الدولارات وذلك لكل واحد منهم، إذا حقق الفرع الهدف أو تجاوز الخطة الموضوعية بينما يحقق أهدافاً مالية معينة أخرى.

### فتح الكتب في المؤسسات «المنغلقة»

يبدو هذا الأمر جيداً. ولكن ماذا عن الفجوة بين النظرية والممارسة العملية؟ إن المديرين التنفيذيين وأصحاب الأعمال الصغيرة من الممكن أن يشاطروا الأمور المالية، وأن يعدوا خطط عمل متعلقة بالمكافآت، وأن يقوموا بفعل كل شيء آخر متعلق بتأسيس شركة تتسم بسياسة الكتاب

المفتوح. ولكن إذا كنت مسؤولاً تدير قسماً أو وحدة عمل في شركة كبيرة، قد لا تكون لك السلطة كي تقرر من يمكنه أن يرى الأرقام الأساسية. وقد لا تراهم أنت بنفسك! ولا تستطيع أن تحدث نظام تعويض جديد، أو أن تطلب من الموظفين أن يتولوا المسؤوليات غير المدونة في بنود نقابة العمال. إن تغييرات كهذه تحتاج إلى وقت طويل ومصادر، وذلك دون التطرق إلى دعم كبير من أصحاب النفوذ أياً كانوا.

ولكن هذا لا يعني أن الأفكار التي ينطوي عليها نظام الإدارة المفتوحة لا تجدي نفعاً لك ولؤسستك. وتستطيع بالفعل أن تطبق بعض المبادئ الأساسية للإدارة المفتوحة، حتى في أكثر الشركات تحفظاً. وقد تجد أن تطبيقها سيعزز من أداء الناس على نحو ملحوظ، حتى عندما تُقارن بنتائج قد تحصل عليها المؤسسات حين يسرون إلى آخر الشوط.

كيف تستطيع أن تطبق هذه المبادئ في المؤسسات غير المفتوحة نسبياً؟ إن السريكم هنا في استخلاص الأفكار الأساسية وجعل الناس ينطلقون في أساليب لن تهدد أحداً – وبعد ذلك وبكل لطف يتعرفون إلى الحدود الآمنة لهذا الانفتاح.

### تزويد المعلومات في محيط العمل

إن معظم الشركات في هذه الأيام تزود موظفيها بمواعين من البيانات الورقية. إن الموظفين المسؤولين عن خدمة الزبائن يعرفون كم هو معدل بقاء المتصل منتظراً على الهاتف. إن العاملين على الآلات يرون الرسوم البيانية التي تظهر فروق الحجم ومعدل الشوائب. وإذا ما دخلت إلى

أي مصنع أو مكتب، فإنك ستجد السجلات وأوراق الحسابات المتنوعة تملأ المكان بما فيها الإلكترونية. وعلى سبيل المثال فإن موظفي صالة عرض أدوات سوني يستطيعون أن يتحققوا من الأرقام الإنتاجية وتباين الموجودات والأعداد الأخرى عبر الشبكة الداخلية.

وإن عرض الأرقام بهذه الطريقة يكون أحياناً وبكل بساطة خطوة نحو أداء أعلى. إن الناس يقيسون أنفسهم وفق المعايير (أو وفق أداء الأمس) ويريدون أن يكون أداؤهم أفضل. ومع ذلك، ما تلبث هذه اللعبة المعينة أن تصبح لعبة قديمة. وإذا لم تكن تعرف ماذا تعني الأرقام ومدى أهميتها، فمن الصعب أن تبقى متحمساً لتحسينها.

إن الشركات ذات الإدارة المنفتحة لا تضع الأرقام على الألواح لمجرد عرضها فقط، بل لتظهر أهمية الأرقام عن طريق ربطها بالصورة الكبيرة. دعنا نقول: إن الهدف المالي لوحدة ما هو تعزيز الإيرادات بنسبة 10 في المئة في غضون عام واحد. وتتطلب خطة العمل مضاعفة الشحن بنسبة 8 في المئة والمحافظة على الحد الإجمالي وخفض النفقات الإدارية والمبيعات العامة. وبذلك فإن خطة العمل هذه تزود كل قسم ومنطقة عمل، بمجموعة أرقام مهمة ومتنوعة - أرقام تعني الكثير إذا كان للوحدة أن تحقق هدفها. وفجأة يأخذ مستوى الشحنات نمطاً آخر، وكذلك على ما يبدو الأرقام القليلة الشأن كتلك المتعلقة بكلفة البريد والهاتف. ويقوم جميع الناس بمراقبة هذه الأرقام، لأنهم يعملون يداً بيد نحو هدف مشترك.

إن المؤسسات تستطيع أن تقوم بشيء من هذا القبيل حتى دون سياسة الكتاب المفتوح. على سبيل المثال، ما هو الهدف الرئيسي الفاعل لقسمك؟ هل هو إنتاج أو بيع كمية معينة؟ هل هو خدمة عدد محدد من الزبائن بينما تبقى الإنفاق في الميزانية؟ إن هذه أهداف ذات أهمية بالغة، وليس من الصعب أن يتفهم الناس لمَ هي مهمة؟ إن تقدم سجلات أوراق الحسابات نحو الأهداف الكبيرة سوف يولد اهتماماً أكبر بأوراق الحسابات، التي تسجل التقدم نحو الأهداف الصغيرة فقط. وإلى حد أبعد، فإن الهدف الكبير يزودنا بمحيط العمل الذي يعطي للأهداف الصغيرة معنى.

### عقد اجتماعات نقاش خاصة باستمرار

كيف تشجع طريقة التفكير هذه؟ لقد مهدت لمفهوم العمل هذا، ألا وهو عقد اجتماعات نقاش خاصة، شركة سبرينغ فيلد لإعادة التصنيع والشركات التي تتبع سياسة الانفتاح. إن هذا المصطلح المأخوذ من منطلق التفكير الرياضي لعقد الاجتماعات، وهو مسمى آخر لنظام الإدارة المفتوحة، ألا وهو: لعبة العمل العظيمة. ووفقاً لهذا النظام تعقد سلسلة من الاجتماعات حيث تعمل كل دائرة في المؤسسة بخطة سنوية للميزانية. وتجتمع الدوائر أسبوعياً أو كل أسبوعين لمراجعة أدائهم المتعلق بالأهداف المخطط لها. ويأخذ كل ممثل عن تلك الدوائر هذه الحسابات إلى اجتماع كبير للمصنع أو الشركة حيث تجمع. وبعد ذلك توزع تلك الحسابات المدمجة إلى الدوائر ومناطق العمل حتى يتسنى للناس أن يروا كيفية عمل الوحدة كلها.



إن حسابات سبرينغ فيلد ما هي إلا أرقام مالية. ولكن على الموظفين الاطلاع عليها، حتى يصلوا إلى مفاتيح الحلول والمناطق التي ستساعدهم على تحقيق أهداف الشركة، التي ستتحقق حتى ولو لم تكن الكتب المالية مفتوحة أمامهم. كم من الزبائن قد تمت خدمتهم؟ كم هو مقدار النفقات بالنسبة للميزانية؟ ما هي نسبة التباين بين الشحن والخطة؟ وإذا كان رؤساؤك قلقين حول المشاركة بالحسابات فإنك تستطيع أن تستبدل النسب بقيمة الدولارات الفعلية. ولكن يجب عليك شمل حسابات من الشركة برمتها أو من وحدة العمل، وليس من دائرة واحدة فقط.

إن المعطيات المستمرة لديها تأثيران يستحقان الإعجاب والتقدير. أحدهما أنها تذكر الناس أسبوعاً بعد آخر أنهم جزء لا يتجزأ من الوحدة الكاملة - إن ما يهم بالفعل هو أداء هذه الوحدة الكاملة وليس فريقهم الخاص فقط.

والأهم من ذلك كله، أنها تجبر الناس على إدارة حساباتهم. ويدرك العاملون في الوحدات التي تشذ عن الخطّة أنهم يخذلون بقية المؤسسة ولذلك يبدؤون بتوقع المشكلات قبل أن تقع. ويصبحون متمكنين - ليس لإدارة مناطق عملهم فقط، بل ليقوموا بما تحتاجه الشركة منهم.

### منح الناس نصيباً من النجاح

إن نظام «الكتاب المفتوح» للمكافآت المالية هو برنامج محفز قوي. إنه يزود الناس الذين يحسنون من أدائهم بمكافآت سخية، وتسمح لهم

أن يتابعوا تقدمهم باتجاه المكافأة طوال السنة. وقد لا تستطيع أن تعد مثل نظام المكافأة هذا في الحال. ومع ذلك فإن المديرين يستخدمون وسائل وطرقاً متعددة، ليربطوا أداء الوحدة بالتعويض:

■ إن الشركات الكبيرة تمتلك خطة عمل لجعل الموظفين مساهمين: خطة خيار شراء الأسهم أو خطة شراء الأسهم مترافقة مع خطة تعرف في الإنجليزية بـ 401 (ك): برنامج تقاعد يساهم فيه الموظف، وتمنحه الشركة في الوقت نفسه قيمة المبلغ الذي يدخره. إن قيمة أسهم أي شركة يعتمد على أداء كل وحدة. إن الموظفين يعرفون هذا. وسوف يشجعهم هذا الأمر على أن يصبحوا مساهمين، وسيتذكرون دائماً أن مصلحتهم تكمن في صحة الشركة على المدى الطويل.

■ إن بعض الشركات تتمتع ببرنامج المشاركة في الربح. إن هذه البرامج قد لا تتعلق بأداء وحدتك أو دائرتك، ولكن الناس يدركون أن الأداء الجيد يساهم في النهاية في الدفع من برامج المشاركة بالربح. والناس يعلمون أيضاً أن الوحدات ذات الأداء الأفضل سوف تجني مكافآت أكثر من الوحدات ذات الأداء الضعيف على المدى الطويل.

■ إن الاعتزاز هو نوع من أنواع التعويض، وإن الناس عادة ينظرون إليه بجدية مثله مثل المال. كيف تقارن مسار عملك مع مسار الآخرين في الشركة؟ مع الأعمال التجارية الأخرى؟ إن الشركات المفتوحة تتحدى الناس كي يصبحوا الأفضل وأن يظهر أداؤهم المتصاعد بالمقارنة مع منافسيهم في السجلات داخلياً وخارجياً.

● إن المكافآت الصغيرة قد تكون بنفس أهمية المكافآت الكبيرة. هل قام مكتبك بتحقيق الهدف المتعلق بخدمة الزبائن؟ هل كانت شحنات الشركة الشهرية أعلى بنسبة 10 في المئة مما خطط لها؟ وفي بعض الشركات يقدم المديرون البيئزا مجاناً للموظفين إذا ما تجاوزت الخطة أهدافها. والبعض الآخر يجري «يانصيب» لربح تذاكر عرض ما. وبعض الشركات تمنح هدايا فورية قيمتها 25 دولاراً للشخص الواحد.

### اذهب إلى ما هو أبعد من الحدود المثبتة

عندما عُرضت فكرة الإدارة المنفتحة لأول مرة، فإن الكثير من الشركات عارضتها، وكان السبب معظم الأوقات هو الحماية الذاتية. وكانت أكثر الأجوبة شيوعاً: «لا نستطيع أن نأذن بنشر البيانات المالية لأننا نتاجر علانية». وفي الحقيقة ومن ناحية ثانية، فإن معظم الشركات عامّة، بما فيها شركة سبرينغفيلد. إن الشركات تستطيع أن تشارك غيرها بحسابات أداء الدوائر والوحدات، وفي الوقت نفسه تحظر الوصول إلى البيانات المالية المدمجة. إن بعض المؤسسات تنفر من التفكير بأن نقابة العمال قد تستغل هذا الأمر، فتضغط عليهم بالمطالبة بمزيد من المال. وهذا قلق جوهري، ولكن مبادئ الإدارة المنفتحة تسترسل في الاقتراب من النقابة لدراسة فكرة التعاون على تصميم برامج دفع تعويضات الأداء.

وإن أكثر الأمور إثارة للقلق - «منافسينا سيعرفون حساباتنا» - تظهر لنا أن الإدارة المنفتحة هي عمل فيه كثير من التوازن. وهناك دائماً

بيانات أساسية يجب على الشركات حمايتها. ولكن شركات الإدارة المفتوحة تجد أنها تستطيع أن تشارك الموظفين بالمزيد من المعلومات، التي كانوا يعتقدون في السابق أنها مأمونة. ومرة أخرى، فإنها مكرسة لفكرة أن الموظفين لا يستطيعون العمل بفاعلية في الظلام. إن المؤسسات التي طبقت سياسة الإدارة المفتوحة تجد أن مثل هذه الاعتراضات تتبخر في الهواء عندما تظهر النتائج. وبالفعل فإن الإدارة المفتوحة تنتشر عادة في الشركات، كما ينتشر هتاف الناس في مباراة رياضية. وتبدأ أولاً بدائرة واحدة أو وحدة، ومن ثم يتبعها الآخرون.

ولتجرب أساليب وتقنيات السياسة المفتوحة في شركتك، ابدأ ببعض الأفكار المطروحة هنا وبعد ذلك باشر في المشاركة بالمزيد من المعلومات. وكلما فتحت شركتك كتبها فأنت على الأرجح ستري أداء أفضل. وليس هناك شيء أفضل من الأداء المتحسن ليهدئ من مخاوف الناس من المجهول.

## قراءات إضافية

*The Great Game of Business* by Jack Stack with Bo Burlingham (1994, Doubleday)

"Open-Book Management: Bulletin" (monthly newsletter edited by John Case)

*Open-Book Management: The Coming Business Revolution* by John Case (1995, HarperBusiness)

"Opening the Books" by John Case (*Harvard Business Review*, March-April 1997)

*The Power of Open-Book Management* by John P. Schuster, Jill Carpenter, with M. Patricia Kane (1996, John Wiley & Sons)



## استخلاص المعلومات من غابرييل زولانسكي

### تحسين طريقة الانتقال المثلى

لورين كيلير جونسون

يبدو الأمر سهلاً جداً: إن الأشخاص الموجودين في وحدة (A) في شركتك هم أشخاص موهوبون جداً، وبكلمة أخرى ماهرون بتصميم المنتج، وتريد أن تستخرج موهبتهم في وحدات (D, C, B). ولكنك عندما تحاول نقل هذه الممارسة الأفضل تبوء مساعيك بالفشل. إن الموظفين في مجموعة (B) يثبتون لك أنهم لا يستطيعون تطبيق هذه الممارسة. وأما الأشخاص في وحدة (C) فهم يعيقون اكتسابها. وبالرغم من أن العاملين في وحدة (D) ينفذون هذه الممارسة بشجاعة، فإن نتائج عملها لا تقارن بنتائج عمل (A). تصاب أنت بالإحباط، وتتخلى عن بذل المجهود.

ولتشعر بالارتياح، فأنت لست الوحيد في هذا الشأن. ووفقاً لغابرييل زولانسكي مؤلف كتاب «المعرفة غير المنقولة: معوقات المعرفة في الشركة» وبروفسور زميل للإدارة والإستراتيجية في معهد الدراسات

العليا لإدارة الأعمال والبحوث، فإن معظم الشركات يلقون صعوبات كبيرة في محاولة نشر أفضل المزاوالات. وهذا بالرغم من فيض «الأداء الممتاز في عقر دارهم». وعندما لا تقدر الشركات على رفع مستوى المعرفة الكامنة ينتهي بها الأمر إلى فجوات أداء بنسبة 200 أو أكثر بين الوحدات المقارنة - وتبلغ قيمتها مئات الملايين.

كيف يستطيع المديرون التنفيذيون جعل معرفة شركتهم الكامنة أكثر انتشاراً اغتنام الكسب المالي الذي ينتظرهم إذا استطاعوا أن يسدوا فجوات الأداء تلك؟ يقول زولانسكي: إن الشركات يجب عليها أن تدرك أن هناك ثلاثة تحديات فريدة من نوعها تتعلق بإدارة نقل المعرفة الداخلية، ولذا يجب على المديرين أن ينظروا إلى أبعد من العوامل المحفزة المألوفة - على سبيل المثال: «المصدر» عدم رغبة الموظف في المشاركة في المعطيات بسبب الخوف من فقدان الوظيفة أو عدم رغبة «المتلقي» وهو الموظف المقاوم للتغيير. ويقول أيضاً: إن المديرين يجب أن ينتبهوا إلى عوائق المعرفة السبع أيضاً، والتي يقسمها إلى أربع فئات:

### خصائص المعرفة:

- 1- الغموض السببي: لا نعرف بالضبط ما هو سبب الأداء المميز، وكيف قد تتفاعل هذه القوى في وحدة أخرى؟
- 2- معرفة غير مثبتة: عند محاولة نقل أفضل ممارسة طوّرت أخيراً، لا نثق بأن هذه المعرفة ستكون فاعلة في وضع جديد.



### مصادر الخصائص:

3- افتقار المصداقية: إن أعضاء الوحدة العالية الأداء لا ينظر إليهم من قبل الآخرين في المنظمة على أنهم مطلعون وجديرون بالثقة.

### متلقي الخصائص:

4- افتقار القدرة على استحواذ الانتباه: الناس لا يقدرّون قيمة المعرفة الجديدة. بالإضافة إلى ذلك فهم مفتقرون إلى المهارات واللغة المشتركة والخبرة لتفعيل المعرفة.

5- افتقار القدرة على الاحتفاظ: لا يستخدم الناس المعرفة المنقولة على نحو كاف لغرسها في الطريقة التي يعملون بها.

### الخصائص الثقافية:

6- «العقم» تفتقر الشركة إلى الأنظمة والهيكل لتمكن الناس من التعرف على المعرفة المتوفرة واغتنام الفرص لرفعها.

7- الافتقار إلى العلاقة «الحميمة» بين المصادر والمتلقين. لا يتبادل أفراد الوحدات المختلفة أي تعاون أو تواصل إيجابي.

### «إطلاق» المعرفة

ووفقاً لبحث زولانسكي فإن أكثر عوائق المعرفة ترويعاً ثلاثة أمور: الالتباس السببي، وافتقار الموظفين المتلقين إلى المقدرة على الاستيعاب، وفقدان العلاقة الحميمة بين المصادر والمتلقين.

وبرغم أننا لا نستطيع أن نوضح الالتباس السببي كلياً، فإن زولانسكي يرى أننا نستطيع أن ننشئ ونتحرى لنكتشف: لماذا تعمل الممارسة الناجحة بهذا الشكل الجيد؟ ويقول أيضاً: «يجب علينا أن نسأل الناس الذين عملوا لدى الشركات التي كان لها مثل يُحتذى به مدة عشرين عاماً: لم يفعلون ما يفعلون وكيف؟ وبعد ذلك فكر بأعماق معرفة تلك الممارسة، واسأل نفسك: ما هو المكسب المحتمل من تطبيق هذه الممارسة في وحدة ثانية؟ كم من الوقت ستستغرق لتصبح متساوية في النوعية أو حتى أفضل في الوحدة المتلقية؟ إن كل معوقات المعرفة تحتاج إلى بعض الوقت لإزالتها، لذا يجب عليك أن تبادر بالمقايضة».

إن التغلب على معوق مقدرة الاستيعاب يبدو مباشراً وصريحاً أكثر. وبالفعل فإن زولانسكي قد رأى أن العديد من الشركات قامت ببذل مجهود متفق عليه لمخاطبة «مؤشر التمسك بالمعلومة». وإن الإستراتيجيات الأساسية تتضمن التدريب والتثقيف، وذلك للتوثق من أن أعضاء الوحدة المتلقية لديهم المهارات والكفاءة التقنية والإدارية لاستيعاب الممارسة الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك فإن المديرين يجب عليهم نقل رؤية الشركة، وما تريد أن تحققه من خلال نقل المعرفة الموجودة. وأخيراً، ولتحسين مقدرتهم على الاستيعاب يجب على المتلقين أن تكون لديهم المفردات اللازمة للتحدث عن الممارسة المنقولة، ويجب أيضاً أن تحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات الأساسية لتطبيق هذه الممارسة. وإذا لم يعط التدريب أو التثقيف أي نتائج، يقول زولانسكي: «وجب على المديرين أن يقوموا بتوظيف أشخاص جدد يستطيعون أن يستوعبوا الممارسة المنقولة».

وفيما يتعلق بفقدان العلاقة الحميمة بين المصادر والمتلقين يوصي زولانسكي بالقيام بكل ما يمكن لتوثيق العلاقات بين الناس، ويفيد قائلاً: «فيما يتعلق بالعلاقات الحميمة يشعر الناس أنهم يستفيدون من هذه الروابط، ويتمتعون بالتفاعل مع الناس، ويتعاونون بسرعة أكبر، ويكون إنتاجهم أعلى بكثير ويستجيبون لبعضهم على نحو أفضل. إن كل هذا أساسي في نقل أفضل ممارسة - لأن الطرفين يجب أن يتفاعلا مرة بعد مرة ولأوقات طويلة».

ولتعزيز العلاقات الحميمة تستطيع أن تتهاون بعض الشيء فيما يتعلق بقيود ميزات السفر والاتصالات، وأن تبحث عن الفرص لتشجيع العمل الجماعي بين المجموعات المعنية. ويقول زولانسكي: «عندما أرادت شركة هيوليت باكارد نقل ممارسة التصميم من الولايات المتحدة إلى سنغافورة، أتاحت لكلتا مجموعتي المهندسين فرصاً لقضاء بعض الوقت بعضهم مع بعض وفي ظروف قاسية نوعاً ما. لقد قاموا بتسلق جبال «روكي ماونتينز» في أمريكا، ولكن أقوى تجربة في توطيد العلاقة كانت بتناول الطعام المكسيكي سوية. عندما تعاني أنت وزميلك من تناول الفلفل الحار، فبالطبع سوف تتحدان بسرعة فائقة!»

### أهمية التوقيت

وينصح زولانسكي أيضاً المديرين أن يميزوا بين مراحل أربعة، لنقل أفضل ممارسة:

1- المبادرة: التعرف على الفرصة واغتنامها لنقل المعرفة.

- 2- التنفيذ: تبادل المعلومات والمصادر بين المصدر والمتلقي.
  - 3- التأهب: البدء باستخدام المعرفة المنقولة وتصحيح المشكلات غير المتوقعة.
  - 4- التكامل: جعل الممارسة المنقولة عادةً.
- ويقول زولانسكي: «إن عوائق المعرفة المختلفة تصبح مشكلة أكبر في مراحل مختلفة». وعلى سبيل المثال: «إن مصداقية المصدر وإثبات المعرفة والالتباس السببي على نحو خاص أكثر أهمية عبر مرحلة المبادرة، في حين تصبح مقدرة الاستيعاب مسألة هامة عند التنفيذ والتأهب والتكامل». والأمر الذي يبلغ الأهمية نفسها هو «كلما بدأت مبكراً في مخاطبة عوائق المعرفة، كان هذا الأفضل - لأنها جميعها تتطلب وقتاً لإزالتها. وإذا انتظرت طويلاً لمعالجتها فإنك قد تكون غارقاً في أخطاء سوف تكلفك الكثير».
- إن دراسة زولانسكي استكشفت وقع وتأثير العوائق المحفزة في كل مرحلة من مراحل النقل الأربعة. وإن تلك الموجودات كشفت عن تعقيدات مذهلة. وعلى وجه التخصيص؛ وجُدد أن المتلقي الذي يكون محفزاً لتنفيذ الممارسة الأفضل من وحدة أخرى يستطيع بالفعل أن يكشف مشكلات الانتقال عبر مرحلة التأهب. لماذا؟ لأن الشخص قد يصرف المساعدة الخارجية قبل الأوان ويوسع من تعديلات، تبدو له مباشرة، لمشروعات هامة ويقوم بالتغيرات غير الضرورية للاحتفاظ بالاعتزاز بالملكية والمنزلة أو يتبنى ممارسات جديدة في أسوأ وقت

محتمل جراء حماس غير محسوب. ويضيف زولانسكي قائلاً: «إن حافز المتلقين قد يكون، بناءً على ذلك، نافعاً للبدء في الانتقال، ولكنه قد يعقد عملية التنفيذ».

### أنحتذي أو لا نحتذي؟

لقد تضمنت مقترحات زولانسكي عدة معان أساسية للمديرين. وإن إحدى هذه الأمور هي: «إدارة استخدام المعرفة الموجودة مختلفة عن إدارة تكوين معرفة جديدة». «ففي الحالة الأولى أنت تريد الناس أن يحتذوا بما هو أكثر فاعلية، وأن تحصل على نتائج، وعندها تبدأ بمحاولة إصلاح المشكلات فقط. وأما الحالة الثانية، فعلى الأرجح أنك تريد أن تمنع الاحتذاء. إن هذه المبادئ متناقضة، لذا فعليك أن تكون واضحاً فيما يتعلق بالتوقيت الذي تقوم به بأحد الأمرين».

وفي وجه الالتباس السببي «يجب علينا أن نتقبل أننا لا نعرف ما نقوم به - حتى عندما نحتاج للتظاهر من أجل أن تظل شركائنا تنافسية. يجب علينا أن نكون متواضعين وواقعيين على حد سواء - ومع ذلك فإن معظمنا واثقون أكثر من اللزوم بمقدرتنا على نقل المعرفة». وهذا ما يجعل الاحتذاء أكثر أهمية. وكما يشرح لنا سولانزكي: «إذا بدأت مبكراً بتعديل أفضل ممارسة تحاول نقلها وباءت محاولتك في الوضع الجديد بالفشل، فلن تقدر على تحديد لم فشلت؟ إن أفضل أمل لديك لمحاولة معرفة سبب المشكلات هو أن تستخرج نسخة من مصدر الممارسة، وبعد ذلك قارن ما بين النسخة والأصل. والمقصود هنا، محاولة تصميم تجربة يُتحكم بها قدر الإمكان».

وأخيراً يوصي زولانسكي بتحديد «قدوة عاملة تمثل كل ما تريد أن تستنسخه. لا تقوم بترقيع الأفضل بالأفضل، أو بترقيع قطع من الممارسات من مصادر مختلفة. إن القدوة العاملة الكاملة تعطيك أفضل فرصة للتعامل مع عوائق المعرفة. سوف ترى كيف تتصل الأجزاء وكيف تتداخل، وهكذا فأنت على هذا النحو تخفف من الالتباس السببي».

وتقترح دراسة زولانسكي أن العقوبات التي تقف في وجه نقل المعرفة الأفضل هي أكثر تعقيداً وإزعاجاً مما يتصور أي منا. ولكن إذا ما تفهمنا تأثير المعرفة والعوائق المحفزة نستطيع أن نحسن من فرص غرس الأداء المحتذى به عبر المؤسسة وإدارة مصدر مصلحة شركائنا التنافسية الثمينة بطريقة أفضل.



## هل ينهمك الموظفون الذين يعملون لديك في نتائج العمل؟

يتساءل جاك ستاك والمؤلف المشارك بوبرلينغهام في كتابهما (نصيب من النتائج) فيقولان: إن تفكير الإدارة التقليدية الذي يشدد على إدارة الناس «يدفع الشركات لاتفاق بلايين الدولارات من أجل تنفيذ التأليف الشهري من الأنماط الإدارية - ولكن ماذا ينتجون؟ ويجيبان: «الكثير من السخرية ومقاومة التغيير».

ولكن هناك بديل - بديل يمكن الإدارة من مساعدة الناس على أن يفهموا: أن لديهم دوراً مباشراً في تأسيس نوع الشركة التي يريدونها. ويكتب ستاك وبوبرلينغهام: إن مثل هذا النظام يمكن الموظفين من أن يصبحوا منخرطين جداً في الوصول إلى أهداف الشركة المالية، لدرجة أنهم يتحملون مسؤولية شخصية في بند الميزانية الفردية في بيانات الدخل. وفي الواقع فإن اصطفا فهم مع أهداف الشركة يمكنهم من أن يديروا أنفسهم بأنفسهم. وهذه فكرة مناسبة جداً بالفعل.

إن ستاك وهو الذي بادر بفكرة نظام الإدارة المفتوحة هو أيضاً المدير التنفيذي لشركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع، وهي شركة مملوكة من



قبل الموظفين تقوم بتزويد محركات معادة الصنع إلى شركات السيارات الرئيسة. وفي مقابلة أجرتها معه مجلة «آخر الأحداث الإدارية»، التي تصدر عن جامعة هارفارد، أشار إلى بعض المقومات التي تكون مثل هذا النوع من الثقافة.

### اكتب اسم شركة لها تراث خاص بها وفق تقديرك

ما عليك إلا أن تلقي نظرة على ما جرى للخطوط الجوية ساوث وست بعد أحداث الحادي عشر من أيلول الإرهابية. جاء موظفو تلك الشركة بفكرة تحد من الإنفاق، وقاموا بالتبرع بمالهم الخاص بحصصهم من الأسهم في الأرباح، وقدموا أوامر قبض بمبالغ إعادة الضريبة الفدرالية إلى الشركة. ولكن شركات الطيران الأخرى واجهت الكثير من السخط، لأنها سرحت الآلاف من الموظفين، وصرحت أنها لا تستطيع دفع تعويضات نهاية الخدمة، وطالبت الحكومة ببلايين الدولارات كمساعدة طارئة. واليوم فإن مجموع قيمة استثمارات المساهمين في شركة ساوث ويست تقدر بنحو 9 بلايين دولار، بينما قيمة الشركات الأخرى مجتمعة لا تتجاوز سبعة بلايين دولار ونصفاً.

ما الأمر الذي يجعل شركة طيران ساوث ويست فريدة من نوعها؟ إن موظفيها يشعرون بأن الخطوط هي ملك لهم.

إن موظفي خطوط ساوث ويست يملكون 10 في المئة من الشركة ولكن موظفي شركة طيران يونايتد يملكون 55 في المئة، فما الذي يجعلها تتأرجح على حافة الإفلاس؟ ما الذي تفهمه من ذلك؟ إن

استثمارات المساهمين ليست كافية وحدها لتكوين ثقافة الملكية. وبالطبع فإن جزءاً من المشكلة هو تقليلنا من شأن القيمة المالية لاستثمارات المساهمين. إن الشركات استخدمت تلك الاستثمارات كوسيلة للتوظيف ولكن 85 في المئة من كل الخيارات التي عرضت في مجلة «فورتشن» من الشركات الخمس مئة في السنوات العشر الماضية لم تتحول إلى أي استثمار للموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أصبحت الملكية برنامج استحقاق. ولقد أقرضت الشركات المديرين التنفيذيين مالياً لشراء الأسهم، وأعفتهم من سداد القرض عندما لم يتمكنوا من ذلك. ولقد أحدث هذا الأمر عقلية الشعور بالرضا والامتثال الفوري. ولأن الموظفين لم يبذلوا أي جهد للحصول على هذه الاستثمارات، فإن العديد منهم لم يمتلكوا ما أسميه أنا الملكية السيكولوجية - لا يعرفون قيمة الملكية ولا المسؤوليات التي تترتب عليها.

وبهذه العقلية السيكولوجية فإن الموظف لا يحتاج إلى أن يدار من قبل أحد - لأنه يقوم بإدارة نفسه بنفسه. والأمر الذي يرافق ثقافة الملكية هو ملكية شخص ما في الشركة لفكرة ميزانية فردية. وبذلك فإن كل فرد فيها يدرك إسهامه في بناء الشركة بنحو عام. إن الموظفين يدركون أيضاً أنهم يؤلفون سوية جماعة تمثل العمل التجاري، ثم إنهم هم الأشخاص الذين يعدون معايير الشركة وقيمها - هم ليسوا الأشخاص الذين يقبعون في زاوية الغرفة يكتبون بيانات الرؤيات والمهام. وبالإضافة إلى ذلك، فهم لا يقومون بأداء العمل لينالوا زيادة في الأجر في آخر السنة لجدارتهم فقط، بل لأنهم يحاولون بناء شيء ما يدوم إلى أجل طويل.

## يبدو أن سيكولوجيا الملكية تتطلب أمراً آخر بالإضافة إلى استثمارات المساهمين

تريد أن يقوم الموظفون بإلقاء نظرة شمولية إلى العمل - كيف تتوافق جميع الأقسام والبحوث والتطور والتسويق وخدمة الزبائن وقسم المالية بعضها مع بعض في نفس الطريقة التي يتبعها العمل التجاري، ألا وهي نظرة موحدة لمنتجاته الفردية وخدماته.

إن كل شيء في هذه الأيام مقسم إلى إدارات، وإذا كنت في صدد بيع آلات النسخ فإن أهداف أدائك على الأرجح ستكون تحديد أمور مثل: كم من المكالمات الهاتفية يجب عليك أن تجري أسبوعياً؟ وكم من الاتصالات الجديدة يجب أن تتم؟ وكم من جولة يجب عليك أن تقوم بها في المصانع، ولكن ليس هناك أي شيء في هذه القائمة يرتبط بخطط مبيعات الشركة الإجمالية. ألا تعتقد أن جزءاً من عمل مندوب المبيعات هو مساعدة الشركة على رسم خط مبيعات بيانات الشركة؟ إن معظم الشركات لا تضع هذا الأمر كجزء من مسؤولية مندوب المبيعات.

إن الشركات هي عبارة عن أقسام مستقلة، وهي تطلب من الناس أن يصنعوا منتجاً عظيماً أو أن يزودوها بخدمة عظيمة، ولكن القليل من المنظمات تطلب من موظفيها أن يبنوا شركة عظيمة. إنها لا تطلب من موظفيها أن يفكروا خارج نطاق معرفة كيفية بناء نجاح الكيان كله. إنها لا تأسر درجة ذكاء الموظف القصوى.

## الاستماع إلى النسب

إن شركة سبرينغ فيلد لإعادة التصنيع ركزت على نسبتين ماليتين تشدان عن معايير التجارة. كيف تستخدم هذ النسب لترصفها مع سلوك الموظف؟ دعونا نقل: إن حسابات المدين (مبيعات الائتمان الكلية مقسمة على حسابات المدين) هي إحدى النسب المختارة. إن هذه النسبة تعطيك مؤشراً للمدة المطلوبة لجمع حسابات المدين. ويقول جاك ستاك المدير التنفيذي: «إن معظم الناس يظنون أن إدارة الحسابات هي مسؤولية القسم المالي»، ولكن إذا رُفُضت شحناتك من قبل قسم تفتيش بضاعة الزبائن لأنك لم ترسل العدد الصحيح للبضائع المطلوبة، فإن الدفع سوف يتأخر حتى تُحل المشكلة. ويضيف قائلاً: «هكذا تسبب مثل هذه الأمور، كمعنويات الموظف الضعيفة أو العمليات السيئة، ظرفاً يضع الشركة في موقف يتطلب ثلاثة أو أربعة أضعاف الوقت المطلوب الاعتيادي، الذي يحتاجه العمل لجمع حسابات المدين. ويقول ستاك أيضاً: «إذا كانت الشركة صغيرة فقد يؤثر هذا في مقدرتها في دفع الأجور، ولكن معظم الشركات لا تخبر موظفيها ولا الشخص الذي لم يتم عملية الشحن الصحيحة أن هذه الأمور تؤثر في عدم دفع الأجور».

## ما هو دور ثقافة العمل التجاري في كل هذه الأمور؟

لدينا مشكلة كبيرة في التثقيف الاقتصادي في الولايات المتحدة. إنه لأمر مذهل حقاً، إن الناس يذهبون إلى العمل يومياً، ويدفعون أقساط

البيوت، ويستخدمون بطاقات الائتمان، ويدخرون المال لدفع المدارس وللتقاعد - ومع ذلك فإن القليل منهم يستطيعون أن يجيبوا عن هذا السؤال: «هل الشركة في حالة سليمة؟» وإن هذا الخطأ لا يقع على عاتق الموظفين فقط - إن معظم الشركات لا تجعل من المعلومات أمراً مفهوماً أو في متناول اليد.

«إن التخفيض من حجم حسابات المدين يمكنك من تخفيض الديون، الأمر الذي سيساعدك على الحصول على دخل أعلى. إن المال الذي ستوفره من نفقات الفائدة سيعزز من ربحك. لذا ولكي نجعل الجميع يركزون تفكيرهم في تحسين حجم حسابات المدين، نأخذ جزءاً من التدفق النقدي المحسن الناجم عن جهودنا ونضعه في برنامج مخصص لدفع مكافآت الموظفين. إن هذا الأمر سيوضح للناس كيف أن الأمور من الممكن أن تكون مختلفة تماماً.

«وعليك تشجيع الناس على المدى الطويل، ليفكروا في نسبة السعر إلى الربح المتحقق. ما هي التغيرات التي تستطيع أن تقوم بها لتعزيز السعر/الربح المضاعف؟ تخيل أن هناك مستثمراً يريد أن يشتري شركتك - فأنت تريد أن تزيل جميع الأسباب التي تجعله يفكر في عدم الشراء. أين سيجد عيوباً في شركتك؟ هل تكمن العيوب في المعنويات أم في النوعية؟ هل توجد جميع حسابات المدين في نفس القسم؟ أو أن نفقات الرعاية الصحية قد تكون غير سليمة. شجع موظفيك على النظر إلى تلك المؤشرات تماماً، كما يمكن أن ينظر إليها الأشخاص من خارج المؤسسة.

إذا لم يتعرف الناس على الفرص التي تجعلهم مرتاحين مادياً هم وغيرهم، فإنهم لن يحفزوا من قبل تلك الفرص. ولهذا السبب فقد دأبت شركتنا منذ 25 عاماً على تدريس الموظفين لغة تجارة الأعمال - ليس ليفهموا نظام التقاعد (401 ك فقط، بل ليفهموا أيضاً ما يعني الربح المضاعف والهامشي. وكنتيجة لذلك فإن موظفينا هم في وضع أفضل للدخول إلى استثمارات الوقت والمال الضرورية، التي ستهيئ مستقبلًا آمناً لهم ولعائلاتهم.

**هل تقوم بفعل أي شيء معين لتشجيع مديريك على**

**التفكير في مجال بناء نجاح الكيان كله؟**

إنني لا أختار الموظفين بناء على مستوى مهاراتهم - إذا كانوا قادرين على استيعاب عمل الآلات أو إذا كانوا بائقين ماهرين أو إذا كان عطاؤهم للمعلومات غزيراً. يجب على المديرين ذوي الرتبة المتوسطة أو المشرفين الذين يعملون مباشرة مع الموظفين، أن يفهموا ويفسروا النسب المالية التي تأتي من الميزانية العمومية وبيانات الدخل والتدفق النقدي. إن هذه النسب تقوم بإرسال إشارات معينة حول ما يجب إصلاحه من أجل تحسين القيمة. ويجب عليك أيضاً أن تفتح دفاترك - تظهر للناس مكانتهم في الصورة الكبيرة. إن اجتماع هيئة الموظفين الأسبوعي يتضمن مناقشات حول بيان الدخل والنقد المتدفق للشركة وفروعها. إن الناس عبر هذه العملية المتكررة يتقدمون نحو إدراك وسيلة الحصول على الربح وما يجب عليهم أن يقوموا به

ليصبحوا منافسين، وهذا الفهم يعطيهم الثقة بأن يؤمنوا بمقدرتهم على الوصول إلى أهدافهم.

### قراءات إضافية

*A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business* by Jack Stack and Bo Burlingham (2002, Doubleday Currency)





## الاحتفاظ بالموظفين المتفرقين

لديك موظفون محفزون -ماذا ستفعل للاحتفاظ بهم؟ وبينما تتفاقم المعركة للحصول على أفضل المواهب، ستحتاج إلى أن تصمم إستراتيجية للاحتفاظ بالأشخاص القيمين. كيف ستبقي على ولائهم لك ولدائرتك وشركتك؟ يجب أن تدرك أن الناس أولياء لمجموعاتهم- شجعهم على التعاون والتواصل لتقوية مجموعاتهم. راقب علامات عدم الرضا وتعامل معها. استخدم «مقابلة الاستبقاء» لتعرف ماذا يريد الناس أن يفعلوا في المرة القادمة. قم بالتوظيف مع نية الاحتفاظ: اختيار الناس الذين يجسدون قيم شركتك. ساعدهم على رؤية هدف وأهمية ما يقومون به من عمل.





## حان الوقت للنظر بجدية إلى كيفية إدارة الموهبة

كريستين بي دوناھيو

هناك ثلاثة موجودات تنذر بإشارة الخطر انبثقت عن دراسة أجريت من قبل شركة ماكينزي لـ 1300 مدير كبير لشركات كبيرة ومتوسطة الحجم. وكانت نتيجة تلك البحوث أن 3 في المئة من الموظفين وافقوا على أن شركاتهم قامت بأداء حسن فيما يتعلق بتنمية الناس بطريقة فاعلة، و3 في المئة وافقوا إلى حد كبير على أن شركاتهم تعاملت مع الأداء الضعيف بفاعلية.

ووافق 16 في المئة على أن شركاتهم استطاعت أن تحدد القادة ذوي الأداء الضعيف والقوي.

إن هذه الأنباء لن تقنعنا بأن التسريح المؤقت الذي يحدث الآن تتم معالجته بطريقة تحسن من أداء الشركة ولا حتى تبشر بالخير في المستقبل، لأن الحرب العشواء للحصول على الموهبة ستبقى مشتعلة على الأقل لعشرين سنة قادمة. وعلى سبيل المثال، فإن التجمع الرئيس للقادة -العاملين تحت سن الخامسة والأربعين- سيتقلص بنسبة 6 المئة في أثناء العقد القادم. إن الحركة الوظيفية لا تظهر أي إشارات تباطؤ. ومع ذلك

فإن معظم الشركات ما زالت تأخذ ما يسميه لورانس بروزاك، المدير التنفيذي لمعهد إدارة المعرفة التابع لشركة أي بي إم ومؤلف مشارك لكتاب «في الشركة الطيبة»، الموقف المتسلل من إدارة الموهبة.

### كلما ضيقت الخناق على منبع المصادر

#### ازدادت براعة الموظفين في إيجادها

تقول هيلين هاندفيلد جونز، المستشارة الرئيسة للتدريب في شركة ماكينزي آند كومباني في تورنتو وأحد مؤلفي كتاب في صدد الطبع وتحت عنوان «الحرب من أجل الموهبة»: «إن على القادة الكبار أن يجعلوها جزءاً متمماً لعملهم».

### جزء مستويات الأداء المختلف في مجمع الموهبة الخاص بك

يقول هاندفيلد جونز: إن النظر إلى معدلات الاستبقاء والإنهاك الكلي لا يساعدنا كثيراً. يجب التركيز على نسبة الاستبقاء لأفضل الناس لديك أو نسبة الاستنزاف لأسوأهم. إن اسم اللعبة هو الاحتفاظ بأفضل الناس لأطول مدة ممكنة. أما الأشخاص ذوو الأداء الضعيف فيجب إدارتهم بالصرامة نفسها - ولكن في الاتجاه المقابل. إن اللاعبين من الدرجة الثانية يجذبون اللاعبين المماثلين لهم، فهم ليسوا المثال الأعلى، وليسوا مدربين جيدين أو ناصحين ماهرين. إن التصرف السليم هو إسناد دور مختلف لهم، حيث يتمكنون من أداء أفضل، وليس فصلهم من الشركة نهائياً.

## استثمر في رأس مال اجتماعي

يقول بروزاك: «إن الاستثمار في تحسين التعاون والتضامن هو شرط أساسي للتعبير عن الموهبة بحد ذاتها. ويقول أيضاً: «إن الناس يستمرون في العمل في الشركات لأنهم أوفياء لزملائهم وليس للشركة، إن مثل هذه العقود قد انتهت منذ زمن. إنهم أوفياء لمجموعاتهم، لذا يجب عليك أن تجعل هذه المجموعات أكثر قوة». ويضيف قائلاً: إنك تستطيع أن تنمي الثقة حتى في أيامنا وعصرنا هذا. «إذا كان مستوى الثقة عالياً في الشركة فعلى الأرجح أنك ستحتفظ بالأشخاص الموهوبين لأنهم يشعرون بارتياح أكبر عندما يفتنمون الفرص، وهذه هي الطريقة التي تدير فيها الموهبة نفسها.

## ميز بين الوكلاء الأوفياء والوكلاء الأحرار

إن إعلام تجارة الأعمال يعطيك انطباعاً بأن كل الناس هم وكلاء أحرار - موظف أو عامل يشعر بعدم الارتباط بالشركة، وينتقل من مشروع إلى آخر كما تملي عليه أهواؤه. ولكن في الحقيقة هناك عدد كبير من الناس يهتمون ببناء المجتمع، ويقدمون الوفاء، ويريدون أن يكونوا جزءاً من شيء أكبر منهم بكثير. ويقول توماس اتش دافينبورت، مدير معهد التغيير الإستراتيجي في مدينة بوسطن ومؤلف مشارك لكتاب بعنوان «الاقتصاد اليقظ»: «أعتقد أن معظم المنظمات سوف تزداد فاعلية إذا ما قامت بتأسيس أنظمة موارد بشرية ومفاهيم إدارية تعنى بالنمطين». «نحن نحتاج إلى جمل ذي سنامين، مما يعني

توزيعاً لنموذجين» يتعرف على أفضليات الأوفياء والوكلاء الأحرار على حد سواء. وإذا أصبح التسريح المؤقت ضرورياً، ابدأ بتسريح الأشخاص الذين لا يهمهم الارتباط المؤسسي - الوكلاء الأحرار.

### لا تنس الأيدي والقلب

إن إدارة المواهب ليست مجرد تركيز وانتباه إلى «الرأس»، هذه هي الاستعارة التي استخدمتها تيريزا إم أمايل لوصف الخبرة. تقول أمايل، البروفسور في جامعة هارفارد لإدارة الأعمال: يجب عليك أن تهتم بـ«الأيدي» أيضاً (المقدرة على أن تأخذ ما تعرفه، وتجعله شيئاً ما، ويكون «جديداً وملائماً») وبـ«القلب» (العاطفة حافز الشخص الحقيقي). إن المؤسسات يجب عليها أن توفر جواً ثقافياً، يشجع المقومات الثلاث الأساسيات للإبداع». والآتية على نحو خاص:

يجب التوثق أن موظفيك يتلاءمون مع العمل الذي يقومون به. وتنصح أمايل أن تضعهم في «مستوى تحدّ فائق»، ويجب أن ترفعهم إلى مستوى مهارتهم، حيث سيستمرون في تطوير مهاراتهم.

أعطهم الحرية - «بعض الشعور بالتحكم في عملهم»، وبعض الوقت لمتابعة أفكارهم.

وفر لهم المصادر الكافية. «وصحيح أنك كلما ضيقت الخناق على المصادر ازداد موظفوك إبداعاً، وسوف يبدعون أيضاً في إيجاد المصادر - لكن ليس بالضرورة أن يكونوا مبدعين في القيام بالعمل المهم، الذي تريدهم أنت أن يقوموا به».

توثق أنك تقوم بإرسال الإشارات الصحيحة. يقول بروزاك: «إذا كنت تشجع الناس الذين يتقيدون بالقوانين فقط فإنك لن تحظى بالمغامرين» (مصطلح شركة أي بي إم للموظفين الغربيي الأطوار، ولكن الأكثر إبداعاً).

### الشبكات الاجتماعية – أو نظرة داروين الاجتماعية

ليس هناك أي شيء يفوق المناظرة الانفعالية. وإليك وصف تفصيلي مأخوذ من ندوة نقاش حديثة، جرت تحت رعاية دار نشر جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، حول ميزات الموقف المرتبط بالجدارة لإدارة المديرين المتميزين. ولقد شارك في هذه الندوة بفاعلية هيلين هاندفيلد جونز، مستشارة كبيرة في شركة ماكينزي، ولورانس بروزاك المدير التنفيذي لمعهد إدارة المعرفة التابع لشركة أي بي إم، وتيريزا إم أمايل، بروفيسور لإدارة الأعمال في كلية هارفارد لإدارة الأعمال.

هاندفيلد جونز: انظر إلى المديرين ذوي المناصب العالية في شركة ما؛ إنهم يمثلون الـ 20 في المئة الأفضل وهناك الكثير في الوسط، وهناك 20 في المئة في الأسفل وهم الذين لا يسهمون إلا قليلاً في العمل. يجب على الشركات أن تكون أكثر حزمًا فيما يتعلق بهؤلاء الذين يقبعون في أسفل مجمع الموهبة وأن تتصرف. إن هذا التصرف من الممكن أن تراوح بين إعطاء هؤلاء الناس أدواراً، حيث يتمكنون من النجاح أو تسريحهم من عملهم. وإن هذا الأمر في غاية الأهمية، ليس بسبب الأداء المتميز فقط، بل من أجل تأثيره في بقية الأشخاص الموجودين في مجمع الموهبة.



لقد قال ثمانون في المئة من الأشخاص المسهمين في المسح الذين عملوا تحت إدارة مدير ذي أداء ضعيف في وقت من أوقات مسيرة حياتهم المهنية: إن ذلك الأمر جعلهم يفكرون في الاستقالة من عملهم - لقد منعهم من التعلم ومن إعطاء مشاركة أكبر.

بروزاك: هذه نظرة إلى الشركات غير سياسية على الإطلاق. إنك تضع سياسة تعتمد على إعطاء المناصب وفقاً للمقدرة والمهارة، وهذا أمر لم أره من قبل في أي شركة قط. إن الناس تحمي بعضها بعضاً. إن الناس تعمل بعضها مع بعض. إن شركة يوبي إس شركة ناجحة جداً، ومعدل دوران العاملين فيها منخفض جداً. وستبقى هذه الشركة ناجحة من الآن وإلى مئة عام، لأنها تهتم كثيراً بموظفيها، فهي لا تحكم على الناس نظراً إلى الأداء الضعيف أو القوي وفقاً لنظرية داروين. إن شركة آي بي إم لديها 340.000 موظف. وأناؤكد أنه لدينا أناس مخولون لنيل جوائز نوبل وآخرون لنيل جوائز تافهة - توزيع طبيعي للموهبة. ولكن من الذي يحكم من هو أنشتاين، ومن هو الشخص المغفل؟ وعلاوة على ذلك هل ستقوم بتخفيض 20 في المئة من قوتك العاملة في نهاية كل سنتين واستبدالهم بآخرين؟ إن هذا الأمر سيكلفك كثيراً، وسوف يحطم من المعنويات والمجتمعات وفرق العمل. إن هذا الأمر لن يكون فاعلاً في المؤسسات الكبيرة التحويلية.

آماييل: عندما سمعت لأول مرة وجهات نظر هيلين كانت ردة فعلي مثل ردة فعل لاري. ومن جهة أخرى، لقد أجريت دراسة على 26 فرقة عمل مبدعة في مؤسسات مختلفة.

لقد أعطيت أفراد هذه الفرق مذكرات إلكترونية، وطلبت منهم أن يرسلوا إليّ قيوداً يومية بالبضائع الواردة. ومن الستة والعشرين فريقاً كان هناك ثلاث أو أربع حالات واضحة، حيث قام المدير بإتلاف تلك القيود. ولقد وجدنا تأثيراً بالغاً جداً للإدارة في كل المستويات - إن الأشياء البسيطة قد تحدث فارقاً كبيراً. لذا يجب عليك أن تتنبه كثيراً للأدوار التي تلعبها الإدارة، وأن تكون مستعداً لجعل الناس يتناوبون ويتعاقبون تلك الأدوار؛ إذا لم تكن الأمور على ما يرام.

هاندفيلد جونز: لقد سألنا المديرين في استطلاعنا هذا: «هل ستكونون سعداء إذا ما كانت شركتكم أكثر حزمًا بدفع الأداء الضعيف: إما خارج المؤسسة أو خارج وظائف القيادة الأساسية؟» وافق خمسة وثمانون في المئة بكل تأكيد و96 في المئة وافق إلى حد ما. إنها لمسؤولية خطيرة لقيادة الشركات أن يقوموا بأداء حسن فيما يتعلق بتقييم مجمع الموهبة الإدارية. وإن عدم القيام بهذا العمل خوفاً من الوقوع في الخلل، هو خطأ كبير. إن الأمر لن يكون كاملاً أبداً، ولكنك تستطيع أن تجعله قوياً نوعاً ما. إن المؤسسات التي تحافظ على المعايير العالية للمديرين تكون ذات أداء أفضل، وتتسم بطاقات عالية وليس أقل من ذلك.

وإن إدارة الموهبة قد تبدو بعض الأحيان غامضة في جوهرها مثل البشر. وعلاوة على ذلك فإن بعض تلك الألغاز قد تكشف عن نفسها إذا ما قامت الشركات ببحوث عن هذا الموضوع، كما أجرت أبحاثاً

باجتهاد حول التسويق في الستينيات والسبعينيات. وإذا كانت الشركات جدية فيما يتعلق بقولهم: إن الناس يمثلون مصدر قوتهم الأكثر أهمية، فقد حان الوقت إذاً ليبدؤوا بإدارة هذا المصدر بحزم وعمق كبيرين.

### قراءات إضافية

*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* by Don Cohen and Laurence Prusak (2001, Harvard Business School Press)

*The War for Talent* by Helen Handfield-Jones, Ed Michaels, and Beth Axelrod (2001, Harvard Business School Press)

"How to Kill Creativity" by Teresa M. Amabile (*Harvard Business Review*, September-October 1998)

"Knowledge Management: Beyond Databases" by Kristen B. Donahue (*Harvard Management Update*, May 2001)

"The War for Managerial Talent" (*Harvard Management Update*, March 2001)

"A New Retention Strategy: Focusing on Individuals" (*Harvard Management Update*, January 2001)



## إستراتيجية استبقاء جديدة التركيز على الأفراد

يبدأ توليستوي مقدمته الشهيرة لرواية أنا كارنينا بهذا القول: «إن كل الأسر السعيدة تشبه بعضها بعضاً» ولكن الموظفين السعداء لا يشبهون بعضهم أبداً. إن أحدهم يدرك أهمية شركته بسبب الأجر والمميزات، والآخر يشعر بأن أجره أقل مما يجب، ولكنه يدرك أهمية فرصة العمل المتاحة لدى الشركة ذات النمو السريع، والثالث يشعر بالانتعاش بسبب تراث شركته التنافسي الضاري.

إن هذه الملاحظة: الناس مختلفون حقاً - من الصعب الشك فيها، ولكن السياسات التي تهدف إلى التخفيض من إعادة تنظيم الموظفين تتجاهلها أكثر الأحيان. إن الشركات تزيد الأجور لفئة كاملة من الناس دون مراعاة كم عدد الأفراد الذين سوف يبقون في الوظيفة في المقام الأول من أجل المال. وهم يعلنون عن منحة مكلفة مثل تعويض لأقساط المدارس دون معرفة إذا ما كان الموظفون يفضلون منحة أخرى. وهم يستخدمون نفس الخطة للاحتفاظ بمندوبي المبيعات ويميرمجي الحاسوب بالرغم من أن المجموعتين قد تكون لهما اهتمامات مختلفة تماماً.

إن البرامج الضخمة المعروضة على الملأ لها منطق بديهي. فهي تتناسب مع إجراءات العمل العادية للبيروقراطية، وتسمح للمديرين أن يتجنبوا تهم التفضيل والتحيز. ولكن بوجود نسبة عالية لإعادة تنظيم الموظفين، ظهرت مشكلة دائمة، وهي فيما يبدو خارجة عن السيطرة هذه الأيام، وهي أن الشركات قد تحتاج إلى طريقة أكثر تكيفاً. وتقول شارلوت إفانز، نائب مدير قسم الموارد البشرية في شركة لينكيج الاستشارية، في مؤتمر عُقد أخيراً من قبل مؤسسة نورث إيست للموارد البشرية: «يجب النظر إلى متطلبات الأفراد». إن أحد الأسباب، وفقاً لتقرير بحث من شركة لينكيج، أن الموظف ذا الأداء العالي ذو قيمة أكبر بخمسة أضعاف للشركة من الموظف ذي الأداء الضعيف.

وسع آفاقك – كوّن فرصاً مناسبة للأفراد،

من جميع المستويات،

الذين تود شركتك الاحتفاظ بهم

بالطبع، يجب ألا تعامل أي شركة الأفراد بطريقة مختلفة، وتعرض نفسها إلى تهم الفساد بانتهاك القوانين المتعلقة بعدم التمييز وقوانين عمل أخرى. وضمن هذه التقيدات فإن خبير الموارد البشرية قد يكون له حرية العمل أو اختيار إستراتيجيات مفصلة بنحو خاص للاحتفاظ.

## 1: قم بالتوظيف بنية الاحتفاظ

وهذا الأمر يعني النظر إلى ما وراء المهارات والخبرة وإلى القيم والمواقف الفردية. ويرى الخبراء أن الاحتفاظ يبدأ بالتوظيف. ويقول أندي إسبارزا نائب مدير التوظيف العالمي في شركة ديل للحواسيب: إن الأمر الأساسي هنا هو تجنب توظيف الأشخاص الذين تدرك أنهم لن يكونوا سعداء. ويحثنا أندي إسبارزا نائب مدير التوظيف العالمي في شركة ديل للحواسيب قائلاً: «قم بتوظيف الناس الذين يهتمون بما تهتم به أنت». «إن ما تبحث عنه شركة ديل من خصال هو أن تكون للموظف القدرة على التعامل مع الالتباس، وما تسميه الشركة بـ «كياسة» سرعة الحركة التنظيمية». ومثالاً على ذلك: قد تجد متخصصة في اختيار الموظفين أن وظيفتها قد تغيرت قبل أن تبدأ عملها في أول يوم عمل لها. إن الناس الذين يقيمون الاستقرار والتخمينات سيجدون أنفسهم في وضع لا يتماشى مع قيمهم.

والأمر الأساسي الآخر للتوظيف، مع نية الاحتفاظ، هو إعطاء الناس وصفاً دقيقاً وشاملاً - بكل محاسن ومساوئ الشركة والوظيفة التي يتقدمون إليها. والأمر المحبذ هنا، وذلك بوجود سوق محدود للقوى العاملة والحرب للحصول على أكثر الناس موهبة، هو عدم التركيز على العناصر الأقل فتنة. ولكن مثل هذه الخطة تدل على قصر النظر فيما يتعلق بتكاليف إعادة تنظيم الموظفين. ولقد أجرى البروفسور مورين هاناي وميليسا نورتهام، من جامعة تروي الرسمية في ولاية فلوريدا، تقريراً على 200 عامل راشد، ووجدوا أن بناء الجسور لتغطية

«فجوة التوقعات» هي من أرخص وأكثر خطط الاحتفاظ فاعلية، يمكن لأي صاحب عمل أن يسعى إليها. ولقد دونا في تقريرهما الذي نشر في مجلة «التعويض ومراجعة المميزات»: «ما وجدناه يُظهر بوضوح أن تزويد الموظفين بنظرة عامة تمهيدية وواقعية للوظيفة التي يتقدمون إليها توضح لهم سلبيات وإيجابيات الوظيفة على حد سواء، يؤدي إلى تخفيض إعادة تنظيم الموظفين».

## 2: قم بإجراء بحث عما تريد مجموعات الموظفين الخاصة

تنصح دراسة قامت بها أخيراً شركة سايبسون، وهي شركة استشارية لها مكاتب في مدينة نيويورك وأماكن أخرى، بوجوب تحديد «الأسباب الجذرية» لإعادة تنظيم الموظفين بين المجموعات الخاصة.

### مقابلة «الاستبقاء»

يقول كاساني: إن الجميع يقومون بإجراء مقابلة «الخروج»، ولكن كم عدد الشركات التي تتحدث مع موظفيها شهراً تلو شهر عن استمتاعهم بعملهم، وماذا يودون أن يفعلوا في المستقبل، وهلهم جراً؟ وينصح كاساني، مدير علاقات الموظفين والتوظيف في أنظمة الرعاية الصحية الخاصة، المديرين التنفيذيين بإجراء مثل هذه المقابلات على نحو منتظم - وأن يصفوا إلى أي إشارات لعدم الرضا مثل التغيب المتكرر وغير المبرر، ويضيف قائلاً: «يجب أن تبدأ بالتحدث إلى الناس قبل أن يتخلوا عن وظيفتهم، وليس بعد ذلك».



وعلى سبيل المثال، فإن دراسة سايبسون أظهرت أن من أهم المتغيرات للاحتفاظ بدّالّي البورصة هي الحوافز المادية السخية. وأما الأساليب الأخرى مثل - برامج تشدد على تنمية المهنة، فهي للأسف لا تستحق المال الذي يبذل من أجلها.

وبعد هذه الوصية وجدت شركة للخدمات الطبية أن موظفيها العاملين في مركز الاتصال يرغبون في فرصة للتقدم في عملهم دون مغادرة مركز الاتصال، وأنهم يرحبون بفكرة تعلم وظائف زملائهم الذين كانوا يعملون مع مجموعات مختلفة من الزبائن. وعندما أسست الشركة برامج ذات أربعة مستويات وبرامج مبادلة المناصب، انخفضت نسبة إعادة تنظيم الموظفين. إن شركة شارلز شواب، وهي شركة كبيرة للخدمات المالية، تجري استطلاعات منتظمة حول الرضا عن الوظيفة. وأفاد تقرير من مجلة «ترينينغ» أن شركة شواب بدلاً من جمع النتائج في الشركة فقط، فإنها تقوم بنقل الإجابات إلى الأقسام والدوائر الفردية الأخرى وتحمل المديرين مسؤولية مخاطبة أي مشكلات جدية قد تظهر إلى السطح.

### 3: أسس الشركة بناء على إعطاء الخيارات

إن بعض الموظفين يريدون المزيد من المال، والبعض الآخر يريد المزيد من الإجازات. بعضهم يحتاج إلى تأمين صحي وبرامج للتقاعد، وبعضهم الآخر لا يريد ذلك. ومع أن برامج إعطاء خيار الميزات الذي يسمى «برنامج الكافيتيريا» يتقدم، فإن العديد من الشركات ما زالت تصر على برامج عامة تناسب الجميع، أو برامج تعنى بمجموعة واحدة

وتتجاهل المجموعات الأخرى. إنه لشيء عظيم أن توفر للآباء والأمهات مركز حضانة مجاني لأطفالهم، ولكن وعلى سبيل المثال - هل هناك ميزة مقابلة للموظفين الذين ليس لديهم أطفال؟ وفي إحدى التبيانات التخيلية المتعلقة بمفهوم «برنامج الكافيتيريا» سمحت شركة فليت بوسطن المالية لبعض الموظفين أن يقايضوا على عدد معين من أيام إجازتهم، وب توفير مثل هذه الأفضليات المختلفة مكنت موظفيها من استبدال المال بأوقات فراغ وخلاف ذلك.

وأما الخيار الآخر للخيار الذي من الممكن أن يكون بذات الأهمية، فهو إيجاد مهن أخرى لهم. إن كل شركة تقريباً لديها أناس يريدون أن يتقدموا في مجال مالي أو مهني احترافي آخر (المبيعات، الهندسة، التصميم... إلخ)، وآخرون يودون أن يتقدموا إلى الصفوف الإدارية. ويقول كليف بالزر، مدير التطوير المؤسسي للمخازن الكبرى، في عدد جديد لمجلة «إنسايتس»: «إن المجموعتين لديهما أهداف مهنية مختلفة، وسبيل مختلفة لقياس نجاحاتهم وأفضليات مختلفة، تتعلق بكيفية قضاء وقتهم. ومع ذلك فإن العديد من الشركات تأخذ أفضل موظفيها المتخصصين، وتضعهم بمناصب إدارية، ويتقبل الناس تلك الفكرة، لأنها السبيل الوحيد لمنح الترقية والأجر الأعلى.

#### 4: أفرد بعض الموظفين للقيام ببرامج خاصة

تقر المؤسسات أنها تشعر بالقلق نحو عرض فرص مميزة للأفراد، وبالطبع فإنهم يفعلون ذلك طوال الوقت. إن بعض الناس سباقون، بينما

الآخرون متقاعدون. وبعض الناس يحصلون على الترقيات ويعطون زيادة في الأجر، والآخرون لا يأخذون شيئاً. ومن منظور الاحتفاظ، فإن الحيلة الحكيمة هنا أن ترمي بشبكة كبيرة - وأن تكون الفرص مناسبة للأفراد، الذين تريد الشركة أن تحتفظ بهم في كل المستويات. هل يريد أحدهم إجازة قصيرة غير مدفوعة؟ أو دعماً مادياً لدفع أقساط المدارس لفئة لا تتناسب مع نظام الشركة. تقدم إحدى الشركات مدة تدريب داخلية للموظفين، الذين يودون دراسة عمل الدوائر المختلفة: المتدربون عادة يحلون محل الأمهات اللواتي يستحقن إجازة الأمومة مدة ثلاثة أشهر. إن شركة فليت، قسم الموارد البشرية، ترعى برنامجاً يسمى «الأفضل في الصف»، والذي يوفر لموظفي الموارد البشرية المتفوقين في الأداء تعيينات خاصة توسع من مدارك خبراتهم وتعزز من مهاراتهم. وقدم بيلي جين بوتر تقريراً لشركة فليت يفيد فيه أن أربعة موظفين من أصل تسعة وعشرين متخرجاً في ثلاث سنوات منذ بداية هذا البرنامج قد تخلوا عن وظيفتهم في المصرف.

وكتب فيل هاركينز، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة لينكيج، في مقدمة تقرير لشركة فليت تحت عنوان «عالم التوظيف والاستبقاء الجديد والشجاع»: «يجب على الشركات أن تعرف من هم الأفضل، وأن تكتشف ما يريد هؤلاء الموظفون، وما يحتاجون إليه، وأن يتوثقوا من أنهم سيحصلون عليه». ويضيف قائلاً: «إن الأحكام القديمة التي تفيد بأن على الجميع أن يُعاملوا بالمثل أصبحت ممارسة من عالم الاقتصاد القديم».

### قراءات إضافية

*Finding & Keeping Great Employees* by Jim Harris, Ph.D. and Joan Brannick, Ph.D. (1999, AMACOM Books)

*Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent* by Leigh Brannham (2001, AMACOM Books)

*Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay* by Beverly Kaye and Sharon Jordan-Evans (1999, Berrett-Koehler Publishers)



## تسع خطوات نحو تكوين مكان عمل رائع

يقول روبرت ليفيرينغ، من «معهد مكان العمل الرائع» في مدينة سان فرانسيسكو، والذي يقوم بتجميع قائمة مجلة فورتشن لأفضل 100 شركة في أمريكا: إن تكوين مكان عمل رائع ليس مسألة غطرسة فقط، بل إن مكان العمل الرائع هو المكان الذي ينخرط فيه الناس في عملهم، وحيث يوجد احترام متبادل بين الموظفين والإدارة، وحيث يشعر الناس بأنهم يعاملون بعدل. ويضيف قائلاً: إن الميزات مهمة ولكنها تظهر إرث الشركة الأساسي وليس سببه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مكان العمل الأفضل يأخذ على قدر ما يعطي. ولقد أتمت شركة كيبنر - تريغو الاستشارية دراسة موسعة لعدة «قادة استبقاء» - شركات لديها معدل منخفض لإعادة تنظيم للموظفين. ولقد وُجد في هذه الدراسة أن تلك الشركات احتفظت بمعايير أداء عالية ومتوازنة، واهتمام بلغ درجة الاستحواذ بمصلحة وعافية الموظفين.

وإن الأنباء الجيدة المتعلقة بتكوين مكان عمل رائع هي كالآتي: أنت كمدير لا تحتاج أن تنظر طويلاً لتحصل على برنامج شامل

وكبير ومركزي للشركة. لقد أجرت مؤسسة غالوب مقابلات مع أكثر من مليوني عامل (شملت 80.000 مدير) في الخمس والعشرين سنة الماضية، ووجهت إليهم أسئلة تتعلق بكل عناصر عملهم. ووجدت أن الاستبقاء والإنتاج ورضا العاملين اختلفت من وحدة إلى أخرى، حتى في الشركات كبيرة الحجم. ويشرح لنا ماركوس باكينغهام، نائب مدير كبير في غالوب: «قد يلتحق الناس بشركة كبيرة من أجل اقترانها بعلامة تجارية، ولكن المدة التي يبقون فيها في تلك الشركة يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية مديريهم».

إن هذا الأمر ليس مستغرباً لبعض المديرين. ويشير دافيد بولاتي، نائب مدير كبير في شركة موتورولا: «لقد تحدثت إلى العديد من الموظفين الذين استمروا في العمل تحت ظروف معينة لأنهم يحبون المشرفين عليهم كثيراً». ويضيف أيضاً: «عندما يرى الناس أن مديريهم يفعلون المستحيل من أجلهم، فإن هذا الأمر يفتنهم على نحو كبير».

كيف يمكنك أن تبدأ بتكوين مكان عمل رائع هنا وعلى الفور في وحدتك؟

### 1: ساعد الناس على رؤية الهدف المتعلق بما يقومون به

وفقاً لكوين سبيتزر، المدير التنفيذي لشركة كينر- تريغو، فإن الناس يتمسكون بعملهم الذي يحثهم ثقافياً أو يكافئهم شخصياً. ولسوء الحظ يبدو أن العديد من الوظائف لا تمتلك أياً من هذه الخصائص. ويقول سبيتزر: «لهذا السبب فإن شخصية ديلبرت الكرتونية، محبوبة

جداً، فهو يضرب على الوتر الحساس ما يمثل ظروف العمل الشاقة الأساسية». ولكن حتى العمل المتكرر قد يكون مشعباً بالمعنى إذا ما أدرك الموظفون أن الطريقة التي يؤدون فيها عملهم تساعد الشركة على تحقيق أهدافها وتسهم في نجاح العمل التجاري. ويقول توم روشون، نائب رئيس قسم الموارد البشرية لشركة إيثيكون إندو للجراحة في ولاية سينسيناتي: «لننظر مثلاً إلى هؤلاء الذين يقومون بتعبئة وتعقيم المنتجات الطبية، نحن نساعدهم على فهم أهمية (وذلك فيما يتعلق بالشركة) وضع المنتجات في السوق في وقت محدد وبنوعية معينة».

وإذا كان موظفوك يقومون بأداء العديد من الأعمال المختلفة -كتابة التقارير، التحدث إلى الزبائن، حضور الاجتماعات وهلم جرا- اطلب منهم أن يرتبوا، وفقاً لاعتقادهم، أهمية هذه المهمات للشركة. وما قد تسمعه قد يدهشك. ويذكر سبيتزر: «لقد تحدثت إلى موظفة تعمل لدى أفضل الشركات، وقالت لي: إنها مستعدة للالتزام بعمل أي شيء، ما دام لا يتطلب منها ذلك الذهاب إلى اجتماع آخر». لقد رأت أن هذه الاجتماعات ما هي إلا مضيعة للوقت واستخفاف به. إذا سمعت مثل هذه الإجابات وتعتقد أن مفهوم الناس خاطئ -إذا كانت هذه الاجتماعات مهمة بالفعل - ساعدهم على فهم لم وكيف أن كل هذه المهمات «غير المهمة» هي ذات أهمية بالفعل.

## 2: توقع الكثير

وينصح كيري دي شانت، نائب رئيس تطوير المبيعات الإستراتيجية في شركة سترايكير، وهي شركة مصنعة للمعدات الطبية، بوجود



تحدي الناس ليس لتحقيق أهدافهم فقط بل لتحقيق ما أبعد منها. وعندما كان مدير مبيعات في منطقة الغرب الأوسط، أوضح لكل ممثلي المبيعات أنه يتوقع منهم أن يقوموا بأداء عملهم كفريق حتى ولو كانوا يتلقون عمولتهم إفرادياً - وأن يحققوا أهداف المجموعة وليس أهدافهم فقط. ويذكر دي شانت أن أحد ممثليه حقق هدفه السنوي في بداية تشرين الأول وكان من الممكن له أن يستريح بقية العام ولكنه بدلاً من ذلك رفع من أرقام فريقه عبر الاستمرار في البيع. وفي الواقع كان أفضل شهر له في السنة، شهر كانون الأول. ويضيف دي شانت: «لم يكن عليّ أن أطلب من المندوبين أي أرقام، لقد كانوا يعرفون ما أتوقع منهم، وفي آخر الأمر كانت لديهم نفس التوقعات من أنفسهم ومن فريقهم».

### 3: لا تمل عليهم كلمة «كيف»

إن الطبيعة تقول لنا: إن أفضل طريق من نقطة A إلى B هو ليس دائماً خطأ مستقيماً، ولكنه الطريق الأقل مقاومة. إذاً، بينما تضع الشركات الجيدة معايير عالية، تكون مرنة فيما يتعلق بالطريقة التي تدعو بها موظفيها إلى الارتقاء إلى تلك المعايير. قد يبيع أحد مندوبي المبيعات عن طريق بناء العلاقات، ويبيع الآخر بواسطة الكفاءة التقنية، ويبيع الثالث بواسطة استدعاء المزيد من الإمكانيات. وإذا كانوا كلهم من صفوة الباعة، فهل يهم كيف توصلوا إلى ذلك؟ ويقول غالوب ياكينغهام: «إذا قمت بتوحيد مواصفات الغاية، فأنت لست مرغماً على توحيد مواصفات الوسيلة».

#### 4: كن متواجداً دائماً

لقد وجد ليفيرينغ أن تواجد المديرين في الشركات التي قام بإجراء مسح عليها لمجلة فورتشن، هو أمر مهم جداً، ويذكر قائلاً: «معظمنا لديه شعور بعدم الثقة في مكان العمل، لأن هناك كم هائل من القوى غير المتوازنة، وهذا ما يجعل تواجد الإدارة على نحو دائم أمراً ضرورياً جداً». ويقول كيبner تريغو سبيتزر: «إذا كنت تريد معرفة كمية الوقت الذي تتواجد فيه مع الموظفين فما عليك إلا النظر إلى جدول مواعيدك للسنة الفائتة. حاول أن تحدد كم من الوقت أمضيته في التحدث إلى الموظفين حول جدول أعمالهم». ويضيف قائلاً: «إذا لم تكن تمضي 10% من وقتك في التحدث إليهم فإن القوى العاملة لديك غير راضية».

إن التواجد قد يحتاج إلى خطوة حركية. ولقد كان بروس ماكلينهام، الذي يدير شركة ستيلكيس أمريكا الشمالية لصناعة الكراسي، أول مدير مصنع في الشركة ينقل مكتبه إلى دور المصنع. لماذا؟ يجيب بطريقة ساخرة: «أنا مدير مصنع ولست مدير مكتب، أنا أذهب حيث يتواجد الزبون، وأنا أنظر إلى الموظف وكأنه زبون». ولقد رفع هذا الانتقال المعنويات وعزز الإنتاج على حد سواء. وبعد ذلك، سلك باقي المديرين المنهج نفسه. ويشدد ماكلينهام على نقطة مهمة، وهي التعرف على الناس شخصياً. ويقول: «أنا أعرف اسم كل واحد منهم، وأعرف أسماء أولادهم وأسماء حيواناتهم الأليفة أيضاً. وأنا أعرف أن أحد الموظفين يمارس رياضة الهوكي، فأسعى دائماً لأعرف كيف جرت المباراة التي لعب فيها».

### 5: اكسر القاعدة الذهبية

قد تكره الإدارة التي تتدخل في كل صغيرة وكبيرة، ولكن هناك بعض الموظفين يودون لو تقوم بمراجعتهم كل يوم. ولأنك تحب أن تتخذ القرارات، فهذا لا يعني أن الجميع يشاركك هذا الحب أيضاً. ويقول ماكلينهام أيضاً: «إذا وضعت أحداً ما في وضع يضطره إلى اتخاذ القرار، فأنت في هذه الحالة تسبب له الكثير من الضغط النفسي، فبدلاً من ذلك أسند العمل إلى شخص يتوق إلى اتخاذ القرارات. ومن الممكن تخصيص المهمات المناسبة للأفراد أيضاً». فبعض الناس يحبون الأعمال المكتبية والمعاملات، وبعضهم الآخر يحب أن يعمل بالحاسوب - دعهم يرسمون البيانات. عامل الناس ليس كما تحب أن تعامل أنت بل كما يحبون هم أن يُعاملوا.

### 6: انشر الكلمة في 24 ساعة أو أقل

لقد كان بوب نيلسون مديراً لدائرة في مؤسسة بلانشارد للتدريب والتطوير في مدينة سان دييغو، وكان يعمل مع ستة عشر فرداً في هذه الدائرة. ويقول نيلسون: «لقد عاهدت نفسي أنني وعبر أربع وعشرين ساعة بعد أي اجتماع إداري أن أجتمع مع دائرتي، وأناقش كل متقضيات الاجتماع المتعلقة بوظيفتهم». وكانت النتيجة! يقول نيلسون: «لقد شعروا بأنهم يعاملون وكأنهم زملاء، وعلق أحد المديرين قائلاً: إن الموظفين الذين يعملون لديك مطلعون دائماً على ما تقوم به من أعمال - كيف تفعل ذلك؟».

### مكان عملك: ما مقدار جودته؟

إن قياس الرضا عن العمل هو أمر صعب جداً – ولكن دراسة أجريت من قبل غالوب على مليوني عامل وُجد فيها أن الرضا يعتمد على كيفية إجابة الموظفين على 12 سؤالاً دُوِّنت أدناه ورتبت وفقاً لأهميتها. ومن أجل تقييم مكان عملك، اعرض هذه الأسئلة على الناس لتلقي إجاباتهم:

- 1- هل أعرف ما المتوقع مني في العمل؟
- 2- هل لدي المواد والمعدات التي أحتاجها لإنجاز عملي على نحو سليم؟
- 3- هل لدي الفرصة للقيام بأداء عملي على أحسن وجه كل يوم؟
- 4- في الأيام العشرة الأخيرة هل تلقيت اهتماماً أو ثناء على عملي الجيد؟
- 5- هل يبدو أن من يشرف عليّ أو على أي شخص كان في مكان العمل يبالي بي كشخص؟
- 6- هل هناك أي شخص في مكان العمل يشجع تطوري؟
- 7- هل يأخذ رأيي بالحسبان؟
- 8- هل مهمة شركتي تجعلني أشعر بأن عملي مهم؟
- 9- هل زملائي ملتزمون بأداء عمل ذي نوعية جيدة؟

10- هل لدي صديق حميم في مكان العمل؟

11- عبر الأشهر الستة الفائتة، هل تكلمت مع أي شخص عن تقديمي في العمل؟

12- هل حصلت على فرص للتعليم والتنمية؟

### 7: توثق من أن الناس لديهم ما يحتاجونه لأداء عملهم

لقد وُجد في دراسة غالوب أن الموظفين، إلى جانب معرفة ما يتوقع منهم، فإن الأمر الذي سيجعلهم أكثر إنتاجاً هو توافر المواد والأدوات التي يحتاجونها لإنجاز عملهم. ما هي المقتضيات؟ يقول نيلسون: «إذا احتاج أحد الموظفين تحديثاً لبرمجياته ليقوم بعمله بفاعلية، اذهب وكافح من أجل مساعدته على الحصول عليه».

### 8: قل: شكراً

إن أمكنة العمل الرائعة تخصص وقتاً كافياً وطاقة خاصة لتجعل الناس يشعرون بأنهم مميزون. ولكن الاهتمام لا يكلف بالضرورة الكثير من المال. إن شركة روشون، على سبيل المثال، تشجع المشرفين على الثناء على الموظفين (والموظفين على الثناء بعضهم على بعض) لحسن أداء العمل. إذا أمضى فريق ما نهاية الأسبوع لإنهاء مشروع ما، فسيحصل كل شخص على قسيمة شراء فيديو أو خمسة دولارات قيمة شراء في الكافيتيريا أو حتى على بيتزا. ويضيف قائلاً: «إن الأمر الأساسي هو السرعة، يجب أن تُعطى المكافأة على الفور، ومع أن

المكافآت ليست كبيرة، ولكنها ذات تأثير طويل الأمد. كثير من الناس يقولون لنا: «أنت لا تعرف كم ترك هذا الأمر أثراً في نفوسنا».

### 9: استمتع وامرح

إن ماكلينهام يأخذ الموظفين في رحلة عندما يحقق المصنع حسابات السلامة. ويقوم المديرون بطبخ الوجبات بمناسبة أعياد الموظفين ويعطيهم المشرفون ورقة كُتِبَ عليها ما حدث في مثل ذلك اليوم من تاريخ ميلادهم. «ليس هذا بكثير ولكنه يساعد على بناء العلاقة».

وفي كثير من الأحيان قد يجعلك بعض المزاح الجدي تصل إلى قول ما تريد قوله. وعلى سبيل المثال، فقد لجأ ماكلينهام إلى تصوير فيديو «رجل الشارع» مرة في الشهر. ويقول: «لقد كانت لدينا مشكلة كبيرة في مسألة إملاء مدونات «الخردة»، لذا فقد طلبت من أحدهم أن يصور لي مشهداً وأنا أعمل بإحدى الآلات، وأقوم بتصنيع بعض القطع. وبينما كنت أعمل ارتكبت خطأ ما وغضبت جداً وألقيت ما في يدي في سلة القمامة. وجاء أحد المنسقين وقال لي: «أنت أيها الرجل لا تستطيع أن تلقي بهذا في القمامة دون أن تملئ مدونة «خردة»، وهكذا اقتحمت غرفة مدير المصنع وأنا غضبان أصرخ وأصيح. ولقد شرح لي الشخص الذي كان يراقب تصرفاتي وسلوكي، كيف أن إملاء المدونات تمدنا بالمعطيات وتقلل من العيوب».

لقد كان مشهداً رائعاً حتماً. ورأى ماكلينهام أن المعطيات المتعلقة بالخردة أصبحت ممتازة منذ أن أعددنا ذلك المشهد.

## قراءات إضافية

"One More Time: How Do You Motivate Employees?" by Frederick Herzberg (*Harvard Business Review*, September-October 1987)

*Avoiding the Brain Drain: What Companies Are Doing to Lock in Their Talent* (November 1998, Kepner-Tregoe, Inc.)

*1001 Ways to Energize Employees* by Bob Nelson (1997, Workman Publishing)

"The 100 Best Companies to Work for in America," by Shelly Branch (*Fortune*, January 11, 1999)

*First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* by Marcus Buckingham and Curt Coffman (1999, Simon & Schuster)





## الرضا

### الطريق الكاذب إلى إخلاص الموظف

#### فريدريك إف ريتشهيلد

أخبرني الجنرال شوارسكوف ذات مرة كيف حطم ملازموه، من دون قصد، أسس وفاء جنودهم. عندما تتذمر فرق الجنود من لبس السترات الواقية من الرصاص الضخمة، التي كانت تسبب لهم الحر الشديد في غابات فيتنام الملتهبة، حاول الملازمون أن يعززوا من ولاء جنودهم بأن يكونوا أكثر لطفاً، فأعطوا الجنود خيار ارتداء تلك السترات أو عدم ارتدائها. وبعد ذلك عندما تعرضت الفرق للهجوم، كان عدد الضحايا كبيراً جداً. وبعد ذلك توثق شوارسكوف من أن الجميع قد تعلموا الدرس: «إن الولاء ليس في الدرجة الأولى رفاهية الناس، بل هو وضع مصالحهم على رأس القائمة».

لقد كان هذا درساً جوهرياً للجيش - وهو درس أساسي أيضاً في عالم تجارة الأعمال. ففي الأيام الجيدة، يعطي قادة تجارة الأعمال اهتماماً أكبر مما يجب لراحة الموظفين، انطلاقاً من إيمانهم أن

كل استطلاعات الرأي تقيّد أن رضا الموظفين هو العنصر الأساسي لولائهم. إن هذا الخلط بين الولاء والرضا ينم عن أكبر تضليل في عالم تجارة الأعمال. وعلى ما يبدو أن أكبر وأقوى الشركات في عالم التجارة - تلك التي لديها أكثر الموظفين والزبائن ولاء - لا يتمتع موظفوها بالرضا وهم معظم الوقت مستأوون.

وإن النقطة الأساسية هنا هي عدم محاولة جعل موظفيك حاديّ الطباع وسريعي الغضب. وهذا بالطبع لا يعني تقديم قهوة رخيصة الثمن لهم، أو الحد من حصولهم على أقلام مجانية أو ما شابه ذلك - إنها تتعلق بمنح مؤسستك تفوقاً استثنائياً سيخدمها على نحو جيد في عالم الاقتصاد المنافس وغير المتسامح. والتوثق من أن الموظفين مستأوون من مستوى الخدمات، التي يمكنهم أن يقدموها إلى الزبائن، ونتيجة لذلك فإنهم يحفزون للوصول إلى مستوى أعلى. إن ولاء الموظفين الحقيقي يولد عندما يكون الموظفون غير سعداء بالوضع الراهن، فيسعون بثبات دائم إلى تنفيذ نوع من الخدمة والقيمة التي تنمي زبائن أوفياء أكثر فأكثر.

أما في الأيام الصعبة، من السهل جداً أن تفرق بين تلك الأعمال التجارية، التي تمتلك موظفين وزبائن أوفياء وبين تلك التي تقيّد الجهات المستفيدة منها: أنهم مجرد أشخاص «راضين». إن القادة الذين استطاعوا أن يحققوا رضا الموظفين، سيضطرون على الأرجح إلى مراقبة أعمالهم عاجزين، وهي تُخترق وتُحارب من قبل المنافسين. ثم إن التسريح المؤقت سيؤدي إلى تدميرهم. وسوف يلحق الضرر

أيضاً بالموظفين الذين سيقون في مناصبهم جراء جهد ضغط العمل الذي سيجرب عليهم من تولي الأعمال المكثفة التي تركها الموظفون المسرحون. وسوف يتعرض اعتزازهم وحوافزهم إلى المعاناة عندما يتردد الزبائن إلى الشركات المنافسة التي ستقدم لهم خدمات أفضل بكثير. وسوف تتزعزع ثقتهم بقيادة الشركة على الأخص، عندما تتضاءل فرص تنمية مهنتهم.

### نصف الفرق، على الأقل، في الشركات الأمريكية ذات حجم كبير جداً

حيث لا تتمكن من تنمية ولاء رفيع المستوى

كيف تستطيع أن تتوثق من أنك كمدير مسؤول عن مصالح ورفاهية الموظفين وليس عن رضاهم؟ هناك أمران مهمان لحل هذا اللغز: أسس شركتك بناء على انتقاء الفرق السليمة التي ترضى الاستجابة والمسؤولية.

وفر لهذه الفرق الأدوات التي يحتاجونها لمراقبة الجودة الضرورية لاكتساب ولاء الزبون.

وأما البعد الثاني فهو إجراء اختبار أو استطلاع، أسس من قبل شركة بين أند كومباني للموظفين لمساعدة الشركات على مراقبة مساعيهم لبناء الولاء. ولقد وجدنا أن الشركة المتوسطة أو العادية

تكون محظوظة جداً إذا وافق نصف موظفيها على أن صاحب العمل يستحق ولاءهم. وبالرغم من أن 75% بالمئة من الزبائن يقولون: إنهم راضون أو راضون على نحو كبير، فإن بحثنا يشير إلى أن 50 إلى 55 في المئة فقط هم أوفياء بالفعل - وهو أمر ليس بمستغرب إذا كان نصف الموظفين الذين يتواصلون معهم يؤمنون أن الشركة تستحق الوفاء.

والآن جاء دور الجزء الأصعب: على القادة أن يتوثقوا من أن بناء الفرق سييسل الولاء. تأمل مرة ثانية في عواطف الجيش الوطنية، والثقة في زعمائهم والإيمان بمبادئ الدستور وفي الرغبة في جعل العالم مكاناً أفضل وأكثر أمناً - إن كل هذه المقومات تقوي من روابط الوفاء. وأما الجيش فقد تعلم أن الأداة الإدارية الأساسية التي تجعل هذه العقائد والرغبات عملية وتنفيذية هو الفريق الصغير المؤلف من الجنود المستقلين العاملين. إن الوحدات الصغيرة المؤلفة من 5-10 جنود تقدم رؤية واضحة ومسؤولية. إن لكل شخص دور حيوي لأنه ليس هناك أي مجال للتقاعس وحتى في ظروف الحرب المشوشة، فإن الاتصال السريع والتعاون يظلان أمران ممكنان.

وإن هذا الأمر ينطبق أيضاً على الأعمال التجارية. إن ديناميكية الفرق الصغيرة تربط أعضاءها بعضهم مع بعض. وإذا لم تحقق أهداف المؤسسة ألا وهي خدمة الزبون، فليس هناك مكان للاختباء وليس هناك آلية إدارية تسد الفجوات. وإذا كانت الأهداف لا بد أن تتحقق، فإن أعضاء الفريق يعرفون أن المسؤولية تقع على عاتقهم.

وفي الشركات التي أسميها أنا قادة الولاء، فإن الحجم المتوسط للفريق أصغر بكثير من الفرق المنافسة. إن فرق مركز الاتصال التابع للجيش الأمريكي تحتوي 10-12 عضواً، والفرق المنافسة لها تحتوي 17-25 فرداً. وفي شركة خطوط ساوث ويست هناك 10 موظفين للمشرف الواحد - وهو نصف معدل شركات الخطوط الجوية. أما في شركة تأجير السيارات «رينت إي كار» فالمعدل الوسطي للفريق هو ثمانية، بينما فرق المنافسين أكبر بثلاثة أضعاف هذا المعدل. إن الشركات لا تُخدع بمنطق قسم المحاسبة الذي يفيد أن الفرق الصغيرة ترفع من النفقات («كل هؤلاء المشرفين الذين يكلفون الكثير!») وبدلاً من ذلك، فهم يدركون أن الفرق الصغيرة عندما تُستخدم على نحو صحيح، لا تخفض نفقات العمل التجاري فقط، بل ترفع من مستوى الخدمة.

إن معظم المديرين التنفيذيين يظنون أنهم يعرفون ميزات الفرق الصغيرة: 71 في المئة من المديرين التنفيذيين الذين أجرينا عليهم المسح أفادوا أنهم يبقون على بساطة هيكلية المؤسسة، عن طريق الانتفاع من الفرق الصغيرة. ولكن عندما أجرينا مقابلات مع الموظفين التنفيذيين، وافق 43 في المئة منهم فقط على أن الفرق الصغيرة يتم الانتفاع بها بفاعلية. وعندما سألناهم كم عدد الموظفين الآخرين الذين يقدمون التقارير إلى نفس الشخص؟ اكتشفنا أن الفرق الصغيرة ليست منتشرة كما هو معتقد.

إن قادة الأعمال التجارية يحاصرون أنفسهم بأنفسهم في سعيهم للحصول على ولاء أفضل وذلك بالسماح لفرقهم أن تنمو وتصبح

أحجاماً ضخمة. لقد كشف بحث «بان» أن نصف الفرق على الأقل في الشركات الأمريكية هي أكبر من اللازم، لتتمكن من تعزيز الولاء الأفضل. إن الفرق الصغيرة تتميز بأعلى مستوى للوفاء. وكمعدل، فإن الفرق التي تتألف من سبعة أشخاص أو أقل، تسجل 15 نقطة بنسبة أعلى، فيما يتعلق بولاء الموظفين، من الفرق التي تتألف من 25 أو أكثر.

### تجنب تضخم الفريق

إن معظم الفرق الناجحة تميل إلى زيادة حجمها إلا إذا تدخل القادة شخصياً وقاموا بتقسيمها. لقد قام آندي تايلور، المدير التنفيذي لشركة تأجير السيارات «رينت إي كار»، بتنفيذ صارم لقانون يقضي أنه كلما كبر أحد فروعه إلى حجم معين - عادة ما بين 100 إلى 200 سيارة - قام بتقسيم هذا الفرع إلى اثنين. ويدرك مديرو الفروع أنه بالرغم من أن الاستغناء عن نصف الموظفين الذين قاموا باستخدامهم وتدريبهم، ليس في الواقع أمراً محفزاً - ونصف مصدر الزبائن الذين كسبواهم - فإن الطريقة الوحيدة للحصول على الترقية هي تنمية فرع مدر للربح من الممكن تقسيمه إلى عدة فروع. وهم يدركون أيضاً أنه يجب عليهم أن يقدموا لزملائهم نوعية الخدمة التي تجعلهم يودون الحصول عليها على نحو دائم. إن تلك الشركة تستخدم طريقتها الخاصة وتقوم بإجراء مسح على كل فرع من فروعها أربعة آلاف والخمسمائة شهرياً، وذلك لمعرفة وتحديد رضا الزبون ونيته في طلب الخدمة مرة ثانية. وسوف يؤهل فقط مديرو الفروع الذين يحصلون على نقاط تضعهم في الشطر

الأعلى من التصنيف للحصول على الترقية. إن المحافظة على فرق صغيرة الحجم قادرة على التركيز على أهمية تجربة الزبون، بالإضافة إلى الأرباح والتنمية، تساعد الإدارة الرئيسة على التوثق من أن الشركة سوف تتغلب على المنافسة.

ولقد أكد ترويت كاثي رئيس مجلس مطعم الوجبات السريعة «شيك فيل إي» أن أي مدير متجر يجب عليه أن يدير متجراً واحداً فقط. وإنه يعزو معظم نجاح شركته إلى حد كبير -معظم متاجره تتمتع بقدر كبير من المبيعات للمتر المكعب من سلاسل المطاعم الكبيرة- إلى ميزة الهيكل الصغيرة للفرق المحلية. وبالرغم من أن المنافسة تشجع العاملين الناجحين على إدارة المزيد من الوحدات، فإن كاثي قد قاوم بضراوة الضغط التنظيمي ليقوم بفعل الشيء نفسه - وذلك عندما قام أخيراً بعض العاملين لديه بإقناعه أنهم سيستطيعون أن يمسكوا بزمام الأمور فيما يتعلق بإدارة فرق كبيرة. وبالرغم من أن كاثي تراجع بعض الشيء إلا أنه أكد أن هؤلاء العاملين يجب أن يراقبوا رضا الزبون بحذر. ولقد سمح للقليل من المديرين المتفوقين الذين فقط اكتسبوا من الزبائن رضا عميقاً، أن يحتفظوا بمتجر آخر ما داموا مستمرين في اجتياز الاختبار الشهري الخاص المتعلق بزبائنهم.

إن المتطهرسين لطفاء وقادرون على مساعدتك على جذب الموهبة التي تريدها أكثر من كل شيء والاحتفاظ بها، ولكن منبع الولاء الحقيقي للموظف يكمن في مكان آخر. إن ولاء الموظف وولاء الزبون مرتبطان



على نحو وثيق: ولتحصد منافع ولاء الزبون يجب أولاً أن تجني منافع ولاء الموظف. لذا حافظ على حجم فريقك وأبقه صغيراً وأعط الموظفين الأدوات التي يحتاجونها لبناء علاقات قوية مع الزبائن.



## اختيار المكافآت المناسبة

### والثناء والحوافز

لا يستطيع أحد منا أن يقول بكل أمانة: إن الحوافز المادية غير مهمة في حياتنا المهنية. فكلنا لدينا دفعات عقار وأقساط مدارس ونفقات أخرى مترتبة علينا. ولكن المال وحده ليس كافياً لتحفيز الناس للتفوق في عملهم. وفي الحقيقة فإن أكثر الأنظمة التحفيزية فاعلية هي التي تمزج بين أنماط المكافآت المادية وغير المادية - وفي كثير من الأوقات، ثبت أن المكافآت غير المادية هي أكثر الحوافز فاعلية. كيف تختار مزيج المكافآت الصحيح؟ تفهم ما هي الأمور التي يقدرها الموظف أكثر من غيرها: الإطراء، السلطة للقيام بعملهم واتخاذ القرارات والدعم من المديرين عندما يرتكبون خطأ ما. أمعن النظر في النصف الأول من معادلة التعويض المتعلقة بالتحفيز، وأعط موظفيك فرصة الاختيار من قائمة تحتوي على النقد والأسهم المحدودة والخيارات - واربط التعويض المتغير بإنجازات أهداف الأداء. سوف تعطي موظفيك بصيرة نافذة بين منجزات عملهم وبين المكافآت التي تلقوها.



## الثناء على الموظف والمكافأة

### مع بوب نيلسون

في هذا المناخ الاقتصادي الصعب، إنه لأمر أساسي أكثر من أي يوم مضى أن تجعل موظفيك يشعرون بأنهم مُنتى عليهم بسبب إسهامهم في العمل. ولقد لجأت مجلة «آخر الأخبار الإدارية من جامعة هارفارد» إلى استشارة مؤلف الكتب الأكثر مبيعاً والخبير في تحفيز الموظف بوب نيلسون، الذي عمل مع شركات هامة مثل فيدايكس وتايم وارنر وأي بي إم، حول أفضل طريقة لمعالجة هذا الأمر.

#### 1- ما هي أهمية الثناء غير الرسمي الذي يبادر به المدير؟

إنه مهم جداً لأن الثناء هو الشعور بالأهمية الشخصية، فمن الصعب جداً في هذه الأيام أن تشعر بأنك مهم شخصياً في شركة لديها برنامج ينال فيه الجميع الأشياء نفسها، مثل دبوس يحمل شعار الشركة. ولجعل الثناء أكثر فاعلية يجب أن يأتي من الناس، مثل المديرين، الذين ننظر إليهم نظرة احترام وتقدير.

## 2- ما هي الأمور اللازمة لتوجيه الثناء غير الرسمي الفاعل؟

إن التوقيت مهم جداً. كلما عجلت في الثناء على أداء الموظفين، يتم تلقي الرسالة من قبلهم بوضوح وعلى الأرجح سيكررون الأداء المرغوب على التوالي.

وسيكون الثناء أكثر قوة عندما يكون مشروطاً. ستجلب الشركات حلوى «الدونات» يوم الجمعة وستقدم للموظفين بطاقات لأعياد ميلادهم، وفجأة ستجد بين يديك ثقافة الاستحقاق. إذا ما قمت بفعل أمور معينة لتكون لطيفاً فقط، فإن الناس ستتوقع المزيد. لذا يجب أن توجه الثناء مشروطاً بالسلوك المرغوب والأداء، وسوف يدرك الموظفون الثناء أكثر وسوف تحصل على نتائج أفضل أيضاً.

ويجب عليك أن تبقي هذا الثناء متجدداً وثيق الصلة مخلصاً. إن أي حافز لن يكون له تأثير كبير إذا ما استُخدم بتكرار.

## 3- ما هي أنواع الثناء والمكافآت التي يريدها الموظفون؟

لقد أجريت استطلاعا عبر الإنترنت أعطيت فيه الناس خياراً لاثنتين وخمسين مادة. وكان العامل الأول الذي وضعوه على رأس القائمة هو «انخراط المديرين ودعمهم» - أخذ رأي الموظفين، السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، إعطاؤهم السلطة للقيام بعملهم، تقديم الدعم لهم عندما يرتكبون خطأ ما، وهلم جراً. وكذلك كانت ساعات العمل المرنة أمراً مهماً أيضاً، ومنح فرص للتعليم والتنمية وتوافر المدير في كل الأوقات.

يريد الموظفون أيضاً ثناءً أساسياً. وكان بين العناصر العشرة الأولى أربعة أنماط للثناء: ثناء شخصي، وثناء خطي، وثناء يوجه على الملأ، وثناء إلكتروني. لقد كانت هذه الأمور الأهم للناس، ولا تكلف أي منها قرشاً واحداً.

#### 4- كيف تختار أي نوع من الثناء ستستخدم في وضع معين ما؟

فكر ملياً بهذه العناصر:

- توافر الوسطة: كم عدد المرات التي ترى فيها الفرد بالفعل؟ هل تديره عن بعد أو تتواصل معه عبر الحاسوب؟ هل تسنح لك الفرصة أن توجه له الثناء على الملأ، على سبيل المثال في اجتماعات هيئة الموظفين الدورية؟

- تفضيل الموظفين: هل تعرف كيف يفضل الموظف أن يُثنى عليه؟ هل تحدثت معه حول هذا الأمر؟ على سبيل المثال، إن الموظف المنطوي على نفسه يفضل على الأرجح ثناءً خطياً أو إلكترونياً أكثر من كونه أمام الملأ.

- ارتياح المدير: ما هي أساليب الثناء التي ترتاح إليها؟ على سبيل المثال، إذا كنت غير بارع أو لبق في توجيه الثناء وجهاً لوجه، فإنك على الأغلب لن تفعل ذلك، حتى لو كنت تعتقد أنه يجب عليك ذلك. وإذا كنت لا تشعر بالارتياح إلى التكلم علناً، فيكون من الأفضل أن تتخطى الثناء العلني، وتستبدله بشيء شخصي أكثر صدقاً.

## 5- هل هناك أي معايير خاصة لتوجيه الثناء في الظروف الاقتصادية الصعبة؟

نعم. ففي الأوقات التي يجب علينا أن نكثر من فعل هذا الأمر، نجد أنفسنا نقلل من القيام به. دعنا نقل: إنك كنت تقدم لفريقك مكافأة تصل قيمتها إلى 250 دولاراً، ولكن لأنك لم تعد تستطيع أن تتحمل هذه القيمة، تتوقف عن إعطاء الفريق أي مكافأة فيما بعد. وأنا أقول: بل استمر في إعطاء الفريق مكافأة وقل لهم شيئاً من هذا القبيل: «يجب علينا أن نخفف من العطاء المادي لنخفف من النفقات، ولكن هذا الأمر لا يقلل من قيمة عمل هذا الفريق، وعلى الأخص في هذا الوقت». وعندما نحاول أن نواجه تلك الأوضاع فإن كلمة دعم صغيرة أو توجيه دعوة غداء أو قول عبارة مثل: «تمالك نفسك واثبت» قد تجدي لوقت طويل.

### قراءات إضافية

*Make Their Day! Employee Recognition That Works* by Cindy Ventrice (2003, Berrett-Koehler)

*The Magic of Employee Recognition: 10 Proven Tactics from CalPERS and Disney* by Dee Hansford (2003, Worldat-Work)

*Other People's Habits: How to Use Positive Reinforcement to Bring Out the Best in People Around You* by Aubrey C. Daniels (2000, McGraw-Hill)



## إعادة التفكير في المال والدافع

لورين غراي

هل سمعت في ما مضى النصيحة التي تقول: «افعل ما تحب، وسيأتي المال لاحقاً؟» إن هذه الفكرة تقيد بأن القلق الناجم حول الأمور المالية يشوش البحث عن الحافز الجوهري. طوال نصف القرن الماضي، ساند مفكرو الإدارة الرائدة هذا التفكير. ولكن اليوم، ولما كان المال أمراً أساسياً للغاية لكل عناصر الحياة المعاصرة، فإن بعضهم بدأ يفكر في أن إجراء محادثات نزيهة وصريحة عن المال قد يوضح، بدلاً من أن يشوش، البحث عن اهتماماتهم الدفينة.

إن إعطاء مسألة التعويض وقتاً كافياً في المناقشات التي تجري بين المديرين والموظفين قد تتحدى الحكمة التقليدية. وكما يذكر فريدريك هيرزبيرغ في مقالته الشهيرة عام 1968 بعنوان «مراجعة الأعمال التجارية، جامعة هارفارد»: «مرة أخرى، كيف تحفز موظفيك؟ المال، المرح، ظروف أماكن العمل، سياسة الشركة والإدارة، كل هذه العناصر هي «عناصر نظيفة» - وخارجة عن نطاق الوظيفة بحد ذاتها. ولكنها ليست كافية لتوليد التزام الموظف». ويناقش هيرزبيرغ فكرة التحسين الدائم للأداء فيقول:

إن التحفيز الحقيقي، مثل تحسين الوظيفة، والذي يتعلق بتمسك الموظف بالحاجة الماسة إلى النمو والإنجاز، وذلك بجعل عمله يتسم بالمزيد من التحدي والمتعة، هو الأمر الوحيد الذي سوف يفي بالغرض.

لقد أصبح المجتمع الأمريكي أكثر غنى، ومع ذلك وكما يقول النقاد الاجتماعيون والمدرّبون التنفيذيون، يبدو أن الناس يعملون أكثر مما مضى، ولكنهم يجدون صعوبة بالغة ومتزايدة في إيجاد معنى وهدف لحياتهم. وتقول المدرّبة التنفيذية بامبلا يورك كلينير: في زمن الأجيال السابقة، كان للناس «الكثير من المنابع المختلفة للمعنى والتوكيد، بما يتضمن الجوار والأنشطة المدنية والمؤسسات الدينية، أما الآن فإلى جانب تربية أطفالهم، فإن الناس، في المقام الأول، يعملون فقط». إذاً، فقد أصبح مكان العمل الساحة الرئيسة التي يبحث فيها الناس عن معنى. وتضيف قائلة: «كما أن تكديس المال أصبح أكثر المؤشرات الملموسة التي تدل على أننا تقدمنا في هذا البحث».

وتقول كلينير، مؤلفة «ما هو القدر الكافي؟»: «إن الناس لديهم اعتقاد غير مدروس أن دخلهم سوف يتزايد باستمرار، وأن الشركة إذا لم تزد أجورهم سنوياً فهذا يعني أنها لا تكن لهم الاحترام». وتقول أيضاً: لتبديد هذا الانطباع يستطيع المديرون أن يعلموا الموظفين بعض المبادئ الرئيسة المتعلقة بعلم تدبير الموارد المالية للأعمال التجارية، وبهذا تتخلص إلى حد بعيد من الدراما النفسية التي تتجم عن مناقشات الأجور، وتحول تلك المناقشات إلى محادثات عقلانية حول القيود التي قد تواجه الشركة في ظروف معطيات أدائها المالي لسنة معينة.

على سبيل المثال، توثق أن المكلفين بإعطاء التقارير يفهمون الفرق بين دخل الشركة وبين مرباحها. اشرح لهم الطريقة التي تحدد فيها الأسواق القيمة المالية (توليف بين التسعير وقيمة السلعة). اجعلهم يرون كيف أن عملهم يسهم في بناء النتائج النهائية للشركة. ومن هذه الثقافة التجارية ينمو الإدراك بأن المال قد لا يأتي دائماً عقب القيام بفعل ما نحب - يجب علينا معظم الأوقات أن نقايض بين الاثنين.

ولقد كتب جاكوب نيديلمان، بروفيسور الفلسفة في جامعة سان فرانسيسكو، في كتابه «المال ومعنى الحياة»: إن هذا الإدراك يمكنه أن يحدد لدينا الإحساس بقيود المال وما قد يوفره لنا. ويضيف قائلاً: في الحضارة المشبعة بالمال «يخطئ الناس بكل سهولة الاحتياجات المادية الأساسية» - الجهاد في سبيل تأمين الطعام والملبس والمأوى والأمان لحاجة البقاء - وبين الاحتياجات الروحية الأساسية للشعور بمعنى وهدف لحياتنا». ثم إنهم يجدون صعوبة في التمييز بين حبهم الجوهري لنوع معين من العمل وبين رغباتهم ليحصلوا على كل أسباب الراحة والحماية التي من الممكن أن يشتريها المال.

ومن وجهة نظر تناقضية، فإن تركيز الانتباه على نحو أكبر على المال -وعلى الأخص الخوف وخداع الذات اللذان يصادفاننا في حياتنا- يمكننا من استرداد فهمنا للفرق بين هاتين الحاجتين الإنسانيتين الأساسيتين فقط. ويقول نيديلمان: إن النظر بجدية أكبر إلى المال، يساعدنا على أن تنتقل إلى ما هو أبعد من انهماكنا به. وعندها فقط نستطيع أن نرى كل الإمكانيات المؤدية إلى الإنجاز والمعنى والعلاقة الموجودة وراء السعي للبقاء.

إن نظرة غير محجّمة إلى مواقفنا من المال ومعتقداتنا حوله ستساعدنا على تحديد حوافزنا الحقيقية، وسوف تقودنا إلى فهم أعمق لمنابع اهتماماتنا الدفينة ومتطلباتنا المرجوة التي لا يشبعها المال.



## أي حوافز تعود بالفائدة الآن؟

### بيتر جاكوب

من يمكنه أن يلوم شركة مايكروسوفت لإلغائها منح امتياز الأوراق المالية؟ إن عالم الشركات قد عانى من كدمات ضخمة نتيجة الفائض الإجمالي في استخدام الامتيازات، ويبدو أن مجلس معايير المحاسبة المالية يتسم بالاتزان حين يطلب من الشركات أن تنظر إليها كنفقة تعويض، وهناك جدل قوي قائم في تأثيرها في تحفيز الموظف. والعديد من الشركات سوف تنهي قريباً التعامل بالامتيازات برمتها.

ولكن هناك الكثير من الشركات ومنها سيتي غروب - بقيت ملتزمة باستخدام منح الامتيازات في كل مستوياتها المؤسسية. وفي الواقع، فإن سيتي غروب تقيد الامتيازات في برنامج التعويض لعشرات الآلاف من موظفيها العاملين في أمريكا الشمالية. ثم إنها تعطي هؤلاء الذين يتلقون تعويضاً مبنياً على الأوراق المالية خياراً أكبر بطريقة الدفع - بين الامتيازات والأوراق المالية المقيدة - بينما تضيق الظروف التي بموجبها يمكن للامتيازات أن تُستخدم.

ولكن التفكير ملياً حول دور امتياز الأوراق المالية في شركتي سيتي غروب ومايكروسوفت ومجموع نتائج الشركات الأخرى، أوجد مناقشة أوسع حول كيفية تكوين رابطة ذات معنى بين الدفع وإستراتيجية الشركة. وبينما لا تزال العديد من الشركات في المراحل الاستشكافية، بدأت الشركات الأخرى تجني الثمار. إن أساليبهم تظهر التفكير المتجدد حول الطريقة التي نحفز بها الجميع، ونعوضهم ونكافئهم، وذلك ابتداءً من العاملين في الخطوط الأمامية، وانتهاءً بالمديرين التنفيذيين في أماكن العمل الحديثة.

### امتيازات فوق الامتيازات

بالرغم من أن دور الامتيازات هو ليس كل ما تتضمنه مناقشة التعويض، ولكنه بالتأكيد محوره. ويربط بيتر شينكوس، مدير إداري في شركة ميرسير، البيئة بظاهرة الطقس الموضحة في كتاب «العاصفة الكاملة» بقلم سيباستين جنفير، ويقول فيها: «إن الكثير من الأمور تحدث في وقت واحد». وتجد الشركات نفسها فجأة بحاجة ماسة إلى لزوم تقييد الامتيازات، وعدد الامتيازات المتداولة واحتمال تخفيف الدخل، ولقد دفع انحدار السوق الرئيس العديد من الامتيازات إلى الفرق وغضب المستثمرين حول الدفع الجامح للمديرين التنفيذيين الرئيسيين.

وهناك أيضاً مسألة مدى فاعلية التحفيز الناجمة عن استخدام أداة الامتيازات. وعلى سبيل المثال، ففي مقال «القلق إزاء امتيازات الأوراق

المالية» نُشر في مجلة «المنظور الاقتصادي» قام البروفسور براين هول من جامعة هارفارد، قسم إدارة الأعمال، والبرفسور كيفين مورفي، بتفحص مشكلات استخدام الامتيازات في برامج الحافز الطويل الأمد عن كثب. ولقد وجدوا، من بين تلك المشكلات مقدرة الامتيازات الضعيفة إلى حد ما على تحفيز الموظف وأدائه أثناء انهيار السوق وعلى خلاف ذلك، المكافآت الكبيرة نوعاً ما التي يقدمونها إلى الموظفين ذوي الأداء الضعيف أو المتوسط أثناء ازدهار الأسواق.

وماذا عن تأثيرات القضية القائمة ضد مفهوم حق الملكية والامتيازات فحسب؟ يقول غاري لوكي، الذي يقود ممارسة التعويض للمديرين التنفيذيين في شركة تاورز بيرين الاستشارية : «إن الشركات تبحث عن آليات تعويض تُبنى على نحو أقل على منهج المحاسبة وعلى نحو أكثر على أهداف العمل التجاري».

ويقول شينغوز: هناك تحول من بين الاتجاهات المتعددة نحو تنوع أكبر في برامج التحفيز طويلة الأمد، حيث بدأت بعض الشركات لا تدرج خيار استخدام ميزات الأوراق المالية وتستبدلها بمزيج من الوقت -والأداء- والأسهم المقيدة والتي لها القيمة نفسها. بالإضافة إلى ذلك، يقول شينغوز: إن بعض الشركات تقوم بإعادة توزيع جزء من القيمة الحالية لبرنامج التحفيز طويل الأمد إلى قيمة نقدية من برنامج تعويضهم، وذلك للإداريين ذوي المستوى المتوسط أو الأقل منه. وإن هذا الأمر أتى من قبل الاكتشاف الذي يفيد أن الموظفين في معظم الأوقات يستعملون ميزات الأسهم عندما يمكن استخدامها، وذلك بعد أن تصبح حقاً من حقوقهم ويستعملونها بفاعلية كتعويض نقدي.



ويضيف شينغوز أن هناك اتجاهًا آخر قد بدأ من قبل، وهو عرض الخيار لبرامج التحفيز طويلة الأمد حتى يتسنى للمديرين التنفيذيين أن يختاروا من قائمة قد تتضمن النقد والأسهم المقيدة والامتيازات.

### تحدي التوجيهات

إن الشركات التي تفكر في إستراتيجيات التعويض المستقبلية يجب أن تنظر إلى ما يفعله الآخرون:

### برامج المنح المعكوسة

هناك في قلب مفهوم أنظمة بلانر للتعويض المتغير، التزام للمديرين التنفيذيين الكبار. وإن هذا الالتزام هو وضعهم في أسفل مكيال الترتيب. إن بالاجي كريشنا مورثي، المدير التنفيذي الرئيس والمنتج لأنظمة شاشات العرض المسطحة، يرى أن برنامج تعويض الشركات مؤسس على ثلاثة مبادئ:

الأول: هو أن تهدف الشركة إلى توظيف مديرين وعمال من صفوة الشريحة الربعية من تقانة السوق، ولذلك فإنها ستدفع تعويضاً يناسب تلك الشريحة. ولكنه يشير في الوقت نفسه إلى أن «الجزء المتغير من التعويض يُدفع فقط عندما تحقق الشركة أعلى الأداء الربعي بالمقارنة مع أقرانها.

أما الثاني: فإن الشركة تطلب من مديريها التنفيذيين الكبار أن يشتروا أسهماً بما يعادل عشرة في المئة من أجرهم الأساسي؛ وذلك

في السوق المفتوح. وتكون هذه المشتريات زيادة على الأسهم التي من الممكن أن يحصل عليها المدير التنفيذي عند منح الشركة امتياز الأوراق المالية أو أي تعويض متعلق ببرنامج الأسهم. إن شركة بلانر تكافئ مثل هذه المشتريات بمنح تسعة امتيازات مقابل كل سهم يُشترى. ويذكر كريشنا مورثي هنا: «إن هبوط سعر الأسهم يلحق الضرر بالمساهمين أكثر بكثير من مالكي الامتيازات».

وثالثاً: إن الشركة تدفع تعويضاً متغيراً للموظف، فقط بعد أن تدفع حصص المساهمين، وبعد ذلك تدفع وفقاً لهرمية معكوسة. وهذا يعني وجوب دفع المنح كاملة إلى العمال التنفيذيين قبل أن تدفع إلى مديريهم. وبعد ذلك تدفع إلى رؤساء الأقسام وبعدها التنفيذيين الكبار، وأخيراً إلى المديرين التنفيذيين الرئيسيين.

ويقول كريشنا مورثي: «إن هذا المفهوم يظهر الرابطة المباشرة بين مسؤولية القيادة والتأثير». ويضيف قائلاً: «إن المدير التنفيذي الرئيس هو الأخير في القائمة، ولذلك فهو المتحمل الرئيس للصدمات، لأنه يمتلك المقدرة العظيمة على التأثير في أداء الشركة».

### قائمة برنامج التحفيز

إن شركة لينكولين ناشونال، وهي شركة تقدم خدمات مالية تتمركز في ولاية فيلاديلفيا، استبدلت أخيراً ببرنامج موظفيها المتعلق بامتيازات الأسهم برنامجاً جديداً للتحفيز طويل الأمد والذي يسمح للموظفين أن يختاروا من قائمة تداولات تعويضات متغيرة. ويقول جورج دافيز، نائب

الرئيس للموارد البشرية: إن الشركة حددت لكل منصب مؤهل برنامج تحفيز طويل الأمد ذا قيمة معينة، ويخصص الموظف نوعية التداول التي يود دفعها. ولتعويض الفروقات التي تتعلق بمخاطر كل تداول، فإن الشركة توفر امتيازات أسهم بقيمة 100% وأسهم بقيمة 80% ونقد بقيمة 67%.

وأما السمة الأخرى، التي يتميز بها برنامج شركة لينكولن الجديد، فهي أن المتطلبات التي تخول منح الأسهم والامتيازات تتضمن الآن عنصر الأداء. إن معايير الأداء - ربح حامل الأسهم.

### تعقيدات التعويض

إن البروفيسور ادوارد لولير، الذي يدرّس مادة الإدارة والمؤسسة في كلية مارشال لإدارة الأعمال في كاليفورنيا ومؤلف كتاب «عامل الناس بطريقة صحيحة»، هو مدافع جريء عن التعويض بالأسهم في كل مستوى من مستويات المؤسسة.

ويقول لولير: إن العاملين المصنفين تحت مستوى الإدارة الرئيسة والذين يمتلكون الأسهم قد يرون الرابطة بين أدائهم لعملهم وبين سعر أسهم الشركة رابطاً ضعيفاً، ولكنهم بالرغم من ذلك يفتخرون بامتلاكهم لها. ويتخوف لولير من أن الشركات سوف تتراجع عن إعطاء الامتيازات للناس من تلك المستويات وليس للمديرين التنفيذيين الكبار. ويضيف: إذا فعلت الشركة ذلك فإنها سوف توقف ممارسة التعويض، المتداول على نحو واسع، عن طريق الأسهم.

إن بعض الشركات قد أخطأت بالفعل بمنح امتيازات قد تصبح حقاً مكتسباً بأسرع مما ينبغي. ويذكر لولير أيضاً: إن هذا الأمر يجعل المديرين يركزون، بنحو كبير، على دخل وسعر أسهم قصيرة الأمد، وفي النهاية يُلحقون الضرر بالشركة، ولا يكثرثون إلى المصداقية. ويضيف مؤكداً: إذا كان للامتيازات أي دور فيجب عليها أن تكون طويلة الأمد.

والدخل الفعلي - يجب أن يصل إلى الستين في المئة من عمل الأقران التجاري قبل أن يكافئ البرنامج الموظفين. ولكن المكافأة سوف تتضاعف إذا وصل الأداء إلى خمسة وسبعين في المئة. ويقول جون بوسيا، رئيس مجلس إدارة لينكولين والمدير التنفيذي الرئيس: «إن برنامج التحفيز طويل الأمد مجدٍ على نحو كبير، وقائم على المسهمين، وله معايير أداء صارمة».

ويقول دافيز: إن برنامج تحفيز شركة لينكولين طويل الأمد يغطي نحو 60 مديراً من مديري الشركة التنفيذيين النخبة. وهناك برنامج مشابه يمنح مكافآت الأسهم فقط بناء على الأداء، ولقد بدأ هذا البرنامج يتغلغل إلى قلب المؤسسة.

### برامج خيارات محدودة

هناك نحو 80.000 إلى 90.000 موظف في الولايات المتحدة وكندا مؤهلين للإسهام في برنامج سيتي غروب لامتيازات الأسهم، لذا فإن أي تغير ثانوي قد يؤدي إلى عواقب خطيرة فيما يتعلق بالنتائج النهائية.

وبرغم ذلك، فإن الشركة عدلت من برنامجها في محاولة لجعله أكثر جاذبية للموظفين وأسهل ضبطاً. فعلى سبيل المثال، تقول شيري ماير هانوفر، مديرة قسم التعويض بالأسهم العالمية في شركة سيتي غروب: إن التغيير الرئيس يمكن المسهمين في برنامج امتيازات الأسهم أن يتلقوا جزءاً من منحة الامتيازات كأسهم مقيدة (سهم واحد لكل أربعة امتيازات). وفي المماثل فإن الشركة تعرض ميزة في برنامج الأسهم المقيدة تسمح فيه للموظفين أن يخفضوا من أسهمهم المقيدة إلى 25%، وأن يتلقوا أربعة امتيازات لكل حصة من الأسهم. وتقول ماير هانوفر: على الرغم من أن برنامج سيتي غروب للتعويض بالأسهم ليس بالضرورة برنامجاً متنوعاً، ولكنه يوفر للموظف خيارات أوسع.

ولبذل جهد ذي مستوى أعلى للسيطرة على برامج التعويض المبنية على خيار الأسهم، فإن سيتي غروب خفضت مدة استعمال الامتيازات من السنوات العشر التقليدية إلى ست سنوات لكل المنح المستقبلية، وأضافت مدة حيازة إلزامية، وهي سنتان لكل الحصص المبتاعة من الامتيازات.



## المساهمون

- شارلز ورديل: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- لورين غاري: محرر في الرسالة الإخبارية في دار نشر إتش بي إس.
- آدم توبلير: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- آن فيلد: تكتب في العديد من المطبوعات التجارية الرئيسة ومقرها بيلهام، نيويورك.
- تيودور كيني: لقد ألف وكُلف بالكتابة لغيره سبعة كتب ومقره في ويليمزبيرغ، ولاية فيرجينيا.
- جينيفر ماكفارلند: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- جون كيس: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- لورين كيلير جونسون: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- كريستن بي دوناھيو: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- فريدريك إف ريتشهيلد: مدير متقاعد وزميل في شركة بان آند كومباني ومؤلف «الولاء يحكم! كيف يبني قادة اليوم علاقات ثابتة».
- بيتر جاكوبز: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.





## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

|  |      |
|--|------|
| Harvard Business Review Interviews with CEOs               | 3294 |
| Harvard Business Review on Advances in Strategy            | 8032 |
| Harvard Business Review on Appraising Employee Performance | 7685 |
| Harvard Business Review ■                                  |      |
| Becoming ■ High Performance Manager                        | 1296 |
| Harvard Business Review on Brand Management                | 1445 |
| Harvard Business Review on Breakthrough Leadership         | ■    |
| Harvard Business Review on Breakthrough Thinking           | 181X |
| Harvard Business Review on                                 |      |
| Building Personal and Organizational Resilience            | 2721 |
| Harvard Business Review on Business and the Environment    | 2336 |
| Harvard Business Review on The Business Value of IT        | 9121 |
| Harvard Business Review on Change                          | 8842 |
| Harvard Business Review on Compensation                    | 701X |
| Harvard Business Review on Corporate ■                     | 273X |
| Harvard Business Review on Corporate Governance            | 2379 |
| Harvard Business Review on Corporate Responsibility        | 2748 |
| Harvard Business Review on Corporate Strategy              | 1429 |
| Harvard Business Review on Crisis Management               | 2352 |
| Harvard Business Review on Culture and Change              | 8369 |
| Harvard Business Review on                                 |      |
| Customer Relationship Management                           | 6994 |

To order, call 1-800-668-6780, or go online at [www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org)



| <b>Title</b>  | <b>Product #</b> |
|---|------------------|
| Harvard Business Review on <b>Decision Making</b>                     | 5572             |
| Harvard Business Review on <b>Developing Leaders</b>                  | 5003             |
| Harvard Business Review on <b>Doing Business in China</b>             | 6387             |
| Harvard Business Review on <b>Effective Communication</b>             | 1437             |
| Harvard Business Review on <b>Entrepreneurship</b>                    | 9105             |
| Harvard Business Review on <b>Finding and Keeping the Best People</b> | 5564             |
| Harvard Business Review on <b>Innovation</b>                          | 6145             |
| Harvard Business Review on <b>The Innovative Enterprise</b>           | 130X             |
| Harvard Business Review on <b>Knowledge Management</b>                | 8818             |
| Harvard Business Review on <b>Leadership</b>                          | 8834             |
| Harvard Business Review on <b>Leadership at the Top</b>               | 2756             |
| Harvard Business Review on <b>Leadership in a Changed World</b>       | 5011             |
| Harvard Business Review on <b>Leading in Turbulent Times</b>          | 1806             |
| Harvard Business Review on <b>Managing Diversity</b>                  | 7001             |
| Harvard Business Review on <b>Managing High-Tech Industries</b>       | 1828             |
| Harvard Business Review on <b>Managing People</b>                     | 9075             |
| Harvard Business Review on <b>Managing Projects</b>                   | 6395             |
| Harvard Business Review on <b>Managing the Value Chain</b>            | 2344             |
| Harvard Business Review on <b>Managing Uncertainty</b>                | 9083             |
| Harvard Business Review on <b>Managing Your Career</b>                | 1318             |
| Harvard Business Review on <b>Marketing</b>                           | 8040             |
| Harvard Business Review on <b>Measuring Corporate Performance</b>     | 8826             |
| Harvard Business Review on <b>Mergers and Acquisitions</b>            | 5556             |
| Harvard Business Review on <b>The Mind of the Leader</b>              | 6409             |
| Harvard Business Review on <b>Motivating People</b>                   | 1326             |
| Harvard Business Review on <b>Negotiation</b>                         | 2360             |
| Harvard Business Review on <b>Nonprofits</b>                          | 9091             |
| Harvard Business Review on <b>Organizational Learning</b>             | 6153             |
| Harvard Business Review on <b>Strategic Alliances</b>                 | 1334             |
| Harvard Business Review on <b>Strategies for Growth</b>               | 8850             |
| Harvard Business Review on <b>Teams That Succeed</b>                  | 502X             |
| Harvard Business Review on <b>Turnarounds</b>                         | 6366             |
| Harvard Business Review on <b>What Makes a Leader</b>                 | 6374             |
| Harvard Business Review on <b>Work and Life Balance</b>               | 3286             |

To order, call 1-800-668-6780, or go online at [www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org)



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي-مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

|   |      |
|---|------|
| Management Dilemmas: When Change Comes Undone           | 5038 |
| Management Dilemmas: When Good People Behave Badly      | 5046 |
| Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield | 5054 |
| Management Dilemmas: When People Are the Problem        | 7138 |
| Management Dilemmas: When Your Strategy Stalls          | 712X |

## المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

|   |      |
|---|------|
| Harvard Business Essentials: Negotiation                        | 1113 |
| Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation | 1121 |
| Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition     | 8741 |
| Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People | 875X |
| Harvard Business Essentials: Finance for Managers               | 8768 |
| Harvard Business Essentials: Business Communication             | 113X |
| Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95)        | 2896 |
| Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small  | 3213 |
| Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge        | 290X |
| Harvard Business Essentials: Entrepreneur's Toolkit             | 4368 |
| Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring             | 435X |
| Harvard Business Essentials: Crisis Management                  | 4376 |

